



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO



TESIS

**“PROCESO DE SELECCION DEL TALENTO HUMANO PARA CASA
SAN BLAS BOUTIQUE HOTEL CUSCO - 2019”**

PRESENTADO POR:

Bach. Ingrid Itala Quispe Guevara

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciada en Turismo

ASESOR:

Mgt. Marco Carpio Sánchez

CUSCO – PERÚ

2019



. PRESENTACIÓN

**SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES DE LA
UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO. Mag. Herminia Callo Sánchez.**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de Facultad de Ciencias y Humanidades de la Universidad Andina del Cusco, pongo a vuestra consideración con la presente tesis titulada: “PROCESO DE SELECCION DEL TALENTO HUMANO EN EL CASA SAN BLAS BOUTIQUE HOTEL CUSCO-2019”. Con el objeto de Optar el Título Profesional de Licenciada en Turismo.

La presente tesis ha sido elaborada a partir de lo aprendido en las aulas de esta querida y prestigiosa Escuela Profesional de Turismo con asignaturas a fines , que me ayudaron a comprender y poner en práctica y ahora con el deseo de ejercer la profesión de Licenciada en Turismo.



AGRADECIMIENTOS

A mi centro de estudios Universidad Andina del Cusco, por haberme formado profesionalmente.

A mis maestros quienes se tomaron el arduo trabajo de compartir sus conocimientos y brindarme los recursos y herramientas que fueron necesarias para llevar a cabo el proceso de investigación.

A mi asesor Mgt Marco Fernando Carpio Sánchez, por su arduo trabajo conjuntamente con mi persona, para poder lograr mi objetivo, quien con sus conocimientos y apoyo me guio en cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba.

Bach. Ingrid Itala Quispe Guevara



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a Dios que me ha acompañado en cada proceso, me ha guiado y cuidado mis pasos me ha dado valor para seguir.

Agradecer en especial a mis padres Sra Alejandrina y Sr Julio que constantemente me incentivan a luchar por lo que quiero.

A mis hermanas mayores Luz y Rosita por siempre darme las palabras adecuadas para cada ocasión, creer en mí y toda la fortaleza para no desistir en el camino.

A mi familia quienes son la razón de mi inspiración, por su apoyo incondicional para que pueda lograr mis objetivos, también va dirigido a todas las personas que me acompañaron en el proceso de mi investigación.

Bach. Ingrid Itala Quispe Guevara



INTRODUCCION

El Proceso de Selección del Talento Humano se ha convertido en una función estratégica utilizada por las empresas, quizá uno de los más importantes por la necesidad de reclutar personal idóneo para la realización de los distintas y especiales tareas que el trabajo de un hotel implica. Este proceso ayuda a la organización para obtener mejores efectos en su productividad a través del talento humano competitivo y con altos niveles de lealtad y desarrollo de carrera. En la actualidad muchas empresas concentran su interés en mejorar las condiciones laborales de sus colaboradores para que desempeñen de mejor manera sus funciones y poder ofrecer como empresa mejores servicios. En el caso particular de los hoteles, necesitan establecer un adecuado proceso de gestión de recursos humanos ahora llamado AREA DEL TALENTO HUMANO, en el cual se incluyan las fases de reclutamiento, selección de personal, análisis y diseño de puestos, evaluación del desempeño, control y capacitación. Lo anterior, debido a que los colaboradores tienen un contacto más estrecho con los clientes. Algunos Hoteles carecen de esta Área y sobre todo un correcto Proceso de Selección de Talento Humano para afianzar así el compromiso del trabajador , y pueda cumplir con su determinado puesto y para cubrir puestos en departamentos tan distintos como cocina, restaurante, servicios técnicos, recepción, pisos, contabilidad y administración, conserjería, relaciones públicas, etc. Se debe de encontrar personal especializado en las distintas tareas es difícil y más si es para un Hotel Boutique , lo cual debería cumplir con todos los aspectos del cual involucra el concepto ‘‘BOUTIQUE = LUJO’’ ,más si tenemos en cuenta lo dicho antes, es decir, que muchas de las tareas han de realizarse interrumpidamente por tanto,



parte del personal trabaja durante horas no habituales cuando no hay un personal adecuado e idóneo para cubrir cada puesto , ahí la problemática es alta ya que personal de otra área ,empieza a cubrir otra área el cual desconoce y no está acorde a su contrato .Un hotel siempre permanece abierto y muchos de los servicios se han de prestar al cliente a cualquier hora que éste los reclame (recepción y caja, conserjería, piso, etcétera)situación que provoca que dichos procesos sean inadecuados o no sean completados por la falta de conocimiento al improvisar un personal no adecuado para el área .

En el capítulo I: Abarca el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos, la justificación de la investigación, las delimitaciones de la investigación.

En el capítulo II: Corresponde a los antecedentes del estudio, bases teóricas, el marco conceptual, variables e indicadores.

En el capítulo III: Esta referido a el tipo de investigación, enfoque de investigación, el diseño de investigación, alcance de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumento de recolección y procesamiento de datos.

En el capítulo IV: Corresponde a la presentación y fiabilidad de los instrumentos aplicados, resultados de la variable del Talento Humano.

En el capítulo V: Presenta las discusiones en los que se consignó los hallazgos relevantes y originales.

Finalmente, este trabajo de investigación presenta las conclusiones, recomendaciones y anexos que muestra la consistencia del trabajo.



RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en Casa San Blas Boutique Hotel dicho hotel ofrece servicios de alojamiento, alimentación, recreación y otros derivados de la hospitalidad a turistas nacionales y extranjeros. El problema es la falta de utilización de procesos de selección adecuados para cada área. El objetivo principal de este estudio es determinar cómo ejecutan los Procesos Selección del Talento Humano, es decir analizar los procesos de análisis y diseño de puestos, selección de personal, evaluación del desempeño, control y sobre todo capacitación. La metodología de investigación es de tipo básica –descriptiva, de enfoque cuantitativa de diseño no experimental, se realizó un estudio de caso donde la población será los colaboradores de la empresa, en un total de 25, a quienes se encuestó. Los datos obtenidos fueron procesados mediante el uso de la herramienta SPSS, donde se realizará la tabulación de las encuestas finalmente se llegó a la conclusión donde Se determinó según los resultados obtenidos en la investigación que este estudio facilitara a la empresa establecer un modelo como plan de mejora en el proceso de selección del talento humano, se ha determinado que con el debido proceso de selección del talento humano permitirá contratar personal altamente calificado y por ende realizara un buen desempeño laboral.

Palabras Clave: Proceso selección, Talento Humano.



ABSTRACT

This research is developed at Casa San Blas Boutique Hotel, said hotel offers accommodation, food, recreation and other hospitality services to national and foreign tourists. The problem is the lack of use of adequate selection processes for each area. The main objective of this study is to determine how the Human Talent Selection Processes are executed, that is, to analyze the processes of analysis and design of positions, personnel selection, performance evaluation, control and, above all, training. The research methodology is basic - descriptive, with a quantitative approach of non-experimental design, a case study was carried out where the population will be the employees of the company, in a total of 25, who are surveyed. The data obtained were processed through the use of the SPSS tool, where the tabulation of the surveys will be carried out. Finally, the conclusion was reached where it was determined according to the results obtained in the investigation that this study would facilitate the company to establish a model as a plan of improvement in the process of selection of human talent, it has been determined that with the due process of selection of human talent it will allow hiring highly qualified personnel and therefore perform a good job performance.

Keywords: Selection Process, Human Talent,



ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	iii
PRESENTACIÓN	ii
INTRODUCCION	v
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE.....	ix
CAPÍTULO I:	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.2.1 Problema General	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivo Específicos	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.4.1 Relevancia Social.....	6



1.4.2	Implicancias prácticas	0
1.4.3	Valor Teórico	6
1.4.4	Utilidad metodológica.....	7
1.4.5	Viabilidad o factibilidad.....	7
1.5	Delimitaciones del estudio.....	7
1.5.1	Delimitación Temporal	7
1.5.2	Delimitación Espacial	7
1.5.3	Delimitación Conceptual.....	7
CAPITULO II.....		8
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....		8
2.1	Antecedentes de estudio	8
2.1.1	Antecedentes Internacionales.....	8
2.1.2	Antecedentes nacionales	12
2.1.3	Antecedentes Locales.....	16
2.2	BASES LEGALES.....	19
2.3.	Bases teóricas	20
2.3.1.	Proceso de Selección de personal.	20
2.3.2.	Modelo del Proceso de selección de personal.....	21
2.3.3.	Etapas del Proceso de Selección de Personal.....	21
Tipos de Reclutamiento		22
2.3.4.	Reclutamiento	25



2.3.5. Inducción del personal	20
2.3.6. Herramientas de Selección de personal	27
2.3.7. Desempeño laboral.....	28
2.3.8. Gestión del talento humano.....	29
2.4. marco conceptual.....	30
2.5. Variable	33
2.5.1. Variable.....	33
2.5.2. Conceptualización de la Variable(s)	33
Operacionalización de las variables.....	34
CAPITULO III:	35
METODO DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Enfoque de investigación.....	35
3.3 Diseño de la investigación.....	35
3.4 Alcance de investigación.....	35
3.5 Población y muestra de la investigación.....	36
3.5.1 Población.....	36
3.5.2 Muestra.....	36
3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	36
3.6.1 Técnica(s).....	36
3.6.2 Instrumento(s).....	36



5.7 Procesamiento de datos	57
CAPÍTULO IV	38
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	38
4.1.1. Presentación del instrumento	38
4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	39
4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de selección del talento humano	40
4.2.1. Planeación	40
4.2.2. Reclutamiento	42
4.2.3. Evaluación.....	45
4.2.4. Selección de Personal.....	48
4.2.5. Capacitación.....	51
4.3. Resultado de la variable proceso de selección del talento humano	52
CAPÍTULO V.....	54
DISCUSIÓN Y PROPUESTA	54
5.1 DISCUSIÓN	54
5.2 PROPUESTA	56
5.2.1 INTRODUCCION.....	56
5.2.2 OBJETIVOS	57
OBJETIVO GENERAL.....	57



OBJETIVO ESPECIFICO.....	57
5.3 PRESUPUESTO.....	60
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....	65
WEBGRAFIA.....	66
ANEXOS	67
A) Matriz de consistencia.....	68
B) Matriz de instrumento v1	69
C) Instrumento de recolección de datos.....	70



CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. (Wayne, 2010)

En la actualidad, todas las empresas y/o industrias a nivel mundial, latinoamericano ,nacional , regional y local están tomando mayor importancia al proceso de selección de personal debido a que se relaciona con el desenvolvimiento que estos presentan en las organizaciones donde laboran .Un buen desempeño del TALENTO HUMANO , es lo que todas las empresas buscan y esto únicamente se puede lograr con las personas adecuadas en los puestos convenientes , así cada uno aplicara su conocimiento adecuado , habilidades , actitudes y aptitudes al momento de realizar su trabajo . (Chiavenato, 2000)

En España , los especialistas en recursos humanos señalan que el indicador más importante al momento de medir el desempeño de un equipo de selección es la calidad de sus procesos lineales al momento del reclutamiento del talento humano para valorar la calidad de este proceso se basa en diferentes lineaciones , la empresa debe considerar como factor primario los procesos de selección de personal conformado por los siguientes elementos: análisis y diseño de puestos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección e inducción de personal. Dicho proceso tiene como propósito mejorar las contribuciones productivas del personal en la organización y es el factor clave para lograr el objetivo, que es dar servicio de calidad para este tipo de



establecimientos, ya que si el proceso no se cumple, se puede llegar a tener escasez de personal calificado para puestos que requieren de habilidades técnicas o muy específicas, así como trabajar con personas con poca escolaridad puede llegar a ser un reto para los gerentes de recursos humanos capacitarlos en el momento que se lleve a cabo la inducción del nuevo personal al hotel. (Chiavenato, 2000)

En la actualidad en Perú el crecimiento de la industria Hotelera ha crecido de una manera exorbitante , ya que cada día se abre hoteles de menor a mayor categoría , a nivel latinoamericano ocupa el tercer lugar , en lo concerniente a mayor rotación de personal , a causa de la utilización de herramientas precarias o la ausencia de una sistematización en el Proceso de Selección , lo cual con lleva a que cada uno de tres Talentos Humanos seleccionados , abandoné o se retiren de la empresa en un corto plazo , provocando que la empresa haga el proceso nuevamente, cuando el fin debería ser la retención del talento humano. (Morales, 2016).

En Cusco la Hotelería representa un eje importante en el desarrollo del país porque genera divisas y activa a las empresas dedicadas a comercializar servicios referentes a la hospitalidad tales como hoteles, es por eso que a la par debería tener y cumplir con todos los procesos de selección para así brindar un servicio de calidad. Actualmente los hoteles que cuentan con este departamento (área de talento humano), generalmente son los hoteles de 5 y 4 estrellas así como también las franquicias y cadenas es importante recalcar que el área de recursos humanos ahora llamada Área del Talento Humano, no simplemente evalúa los conocimientos personales o las aptitudes o actitudes del personal sino también ve y estimula si el personal está satisfecho con la empresa



Casa San Blas comenzó como una idea de un Hotel Boutique, con un servicio altamente personalizado en una de las ciudades más mágicas, turísticas y místicas del mundo. Es así que la familia Milla, entendió perfectamente el concepto de hotel Boutique, hasta la fecha el principal aspecto es Satisfacer las necesidades y expectativas de usuarios nacionales y extranjeros en los servicios turísticos y de hospedaje, marcando la diferencia a través de nuestro servicio personalizado convirtiendo así a los huéspedes en clientes frecuentes, cumplió con todo el concepto de Boutique ya descrito anteriormente.

Sin embargo la importancia de los procesos de selección de personal del talento humano , no se cumplen adecuadamente , por el resultado ya antes mencionado llegó a la conclusión que existe la necesidad de que se enfatice en sus procesos de selección para lograr contratar a los candidatos idóneos al puesto , donde demuestren un buen desempeño en sus labores cotidianas .

La problemática que se vio en el Hotel Casa San Blas Boutique, es que no se tiene un buen Proceso de Selección de personal a veces se hace la selección más por necesidad, que por cumplir un rol específico en un área determinada . De seguir así la calidad de servicio se verá afectada en el Hotel Casa San Blas Boutique, por la deficiencia al momento de la selección, porque según el proceso no se toma en cuenta el perfil profesional y experiencia laboral de todas las áreas al momento de la contratación, el dueño de la empresa se basa en referencias personales allegadas a él, en consecuencia, la calidad de servicio se ve disminuida ya que no se contrata siempre a la persona idónea para el puesto.

La presente investigación tiene por objetivo proponer la implementación de los procesos adecuados de selección de talento humano y un, manual de procesos para



obtener un buen desempeño laboral, y el control de procesos específicamente en el talento humano, lo cual permitirá que la empresa tome como referencia los resultados obtenidos para mejorar sus indicadores de selección de personal.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo es el proceso de selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco -2019?

1.2.2 Problemas específicos

- **PE1:** ¿Cómo se desarrolla la Planeación del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019?
- **PE2:** ¿Cómo es el Reclutamiento del Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique -Cusco 2019?
- **PE3:** ¿Cómo se desarrolla la Evaluación del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019?
- **PE4:** ¿Cómo se desarrolla el Proceso de Selección de Personal en el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019?
- **PE5:** ¿Cómo son las Capacitaciones del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019?



1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco -2019

1.3.2 Objetivo Específicos

- **OE1:** Conocer cómo se desarrolla la Planeación del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.
- **OE2:** Determinar cómo es el Reclutamiento del Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique -Cusco 2019.
- **OE3:** Conocer como es la Evaluación del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.
- **OE4:** Determinar cuál es el Proceso de Selección del Personal en el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.
- **OE5:** Determinar cómo son las Capacitaciones del Proceso de Selección del Talento Humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación brindará información viendo las problemáticas que existe en el Proceso de Selección del Talento Humano, las cuales como empresa Turísticas principalmente las hoteleras, su objetivo primordial es satisfacer las necesidades de los clientes, pero al satisfacer al cliente a veces olvidamos de nuestro Talento Humano y sus Procesos, es por eso que la presente investigación se basa en analizar cómo ayudar a que se



cumplan los Procesos adecuados así brindar un servicio excepcional y calidad de servicio , además que es la primera vez que se lleva a cabo un estudio sobre el Proceso de Selección de Talento Humano.

1.4.1 Relevancia Social

La presente investigación es relevante en vista que la población que se beneficiara a través de este estudio será Hotel Casa San Blas Boutique, por ende los Hoteles podrán aplicar herramientas y/o Manuales para el correcto Proceso de Selección del Talento Humano

1.4.2 Implicancias prácticas

Con la propuesta de la presente investigación se busca mejorar el Proceso de Selección adecuado, los resultados del presente estudio serán de ayuda para crear una mayor conciencia en las personas involucradas como el Área de Recursos Humano del Hotel Casa San Blas Boutique.

1.4.3 Valor Teórico

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron diversas teorías relacionadas al tema de gestión de Recursos Humanos, Talento Humano, Procesos de Selección, Reclutamiento también se utiliza definición de, Hotelería, Boutique, conceptos para poder analizar el tema de investigación y a partir de ello se muestran las dimensiones y los indicadores de la investigación.



1.4.4 Utilidad metodológica

Esta investigación tiene utilidad metodológica ya que las técnicas empleadas son la encuesta y cuestionario; para analizar los datos obtenidos en el trabajo de campo. A partir de la aplicación del instrumento se desarrollará la investigación cumpliendo los parámetros metodológicos “investigación básica -descriptiva- no experimental, que será la base para realizar la propuesta de estudio.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

A partir del análisis y la observación de la realidad, el problema en “Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019” es que se muestra como una necesidad de ser estudiada para que el Hotel y otros hoteles Boutique, puedan tener un Proceso de Selección apto y acorde a lo establecido y así marcar la diferencia en su servicio por lo tanto se convierte en viable y factible.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1 Delimitación Temporal

La presente investigación se desarrollará y se recolectará los datos en el año 2019.

1.5.2 Delimitación Espacial

La investigación se desarrollará en la ciudad y departamento del Cusco al Hotel Casa San Blas Boutique.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La investigación desarrollará el tema de Proceso de Selección y Talento Humano.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO

2.1.1 Antecedentes Internacionales

a) Primer antecedente internacional

AUTOR: Tatiana María Alejandra Hernández Pérez (2016),

TITULO: Tesis “Implementación de un Manual para el Reclutamiento y Selección del Personal en el Eco –Hostal Misterio Verde”

OBJETIVOS: Analizar el proceso de reclutamiento y selección del personal que garantice la captación y selección del personal idóneo para ocupar los puestos de estructura organizacional de la empresa que utiliza Eco –Hostal Misterio Verde.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al reclutamiento, se utiliza solamente como fuente de reclutamiento externo las recomendaciones de amigos o conocidos de la empresa, mientras que para el reclutamiento interno se utiliza el ascenso de personal.
- El proceso de selección de personal está establecido en la empresa, se utiliza el mismo procedimiento con cada uno de los colaboradores. Aunque se obvian varios de los procedimientos indispensables para que el proceso de selección sea satisfactorio, como son las pruebas psicométricas, las pruebas de habilidades y las pruebas de conocimientos.
- No se utilizan pruebas psicométricas, ni de conocimiento en el proceso de selección de personal, solamente se ha tomado como prueba para la selección del candidato, un



tiempo de prueba de dos meses, en el cual se evalúan las aptitudes, actitudes y habilidades del candidato.

- La persona responsable de la selección de personal y de la decisión final de contratación es siempre el gerente general de la empresa.
- Los colaboradores consideran adecuado realizar mejoras en los procedimientos de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo en la empresa, mayormente los colaboradores de área gerencial, que son personas que más perciben los errores que puedan tener los procesos ya que ellos mismos son los encargados.

COMENTARIO : En lo personal, la tesis ya mencionada, hace mención a que no hay un correcto reclutamiento de personal, y solo utilizan el reclutamiento externo ya sea por recomendaciones de conocidos y amigos, allegados etc., en lo personal opino que esta opción es mala ya que no se escoge al personal adecuado para dicha área requerida, se coloca a una persona sin experiencia, sin conocimientos, solo se les capacita en lo que se pueda no hay una capacitación amplia por el mismo hecho que no pertenece a su área esto a la larga perjudica a la empresa no solo en la imagen sino en la calidad de servicio que busca cada empresa hotelera.

b) Segundo antecedente internacional

AUTOR: Stephanie Anne Moore Villatoro (2018),

TITULO: “El Proceso de Provisión de personal en los Hoteles de 4 y 5 estrellas en el departamento de Guatemala”



OBJETIVO: Determinar cómo se lleva a cabo el proceso de provisión (reclutamiento) del personal en los hoteles de 4 y 5 estrellas, con lo cual por medio del método de la encuesta se conoció algunas técnicas utilizadas para realizar el diseño y análisis de puestos, reclutamiento, selección e inducción de personal en los hoteles encuestados.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- Se determinó que no todos cuentan con un analista de puestos, lo cual puede repercutir en la selección del candidato adecuado y cometer descuidos que se sufragaran económicamente con rotación de personal, .Se conoció que los principales criterios que estos buscan son el dominio de otros idiomas y la escolaridad, mas no es primordial el criterio de estabilidad laboral.
- La mayoría de hoteles de 4 y 5 estrella sí poseen procesos de planeación del recurso humano, siendo las principales técnicas utilizadas la de exploración y la indexación, así como la demanda de personal al momento de la rotación en donde se recluta y contrata nuevos empleados, otra técnica de planeación es la realización de nuevos proyectos o eventos, las plazas temporales.
- Los procesos de planeación de los hoteles dependen de la ocupación que este tenga, debido a esto la mayoría utiliza una nómina flexible y ésta sirve para contratar personal eventual, se encuentra en una base de datos como personal ya capacitado.
- Se conoció que la mayoría de hoteles de ambas categorías sí cuentan con un proceso de selección estructurado, en el cual todos ellos buscan que sus futuros colaboradores tengan valores similares a los de la organización. 127 Entre las principales características que buscan los gerentes son los conocimientos y habilidades que estos tengan, así como la disposición a aprender, la escolaridad, el dominio de otros idiomas, el conocimiento



técnico y la disponibilidad de horario. Sin embargo, no todos toman en cuenta como prioridad la estabilidad laboral, la cual puede ser clave para evitar la rotación de personal.

COMENTARIO: en esta tesis identifiqué que las propuestas y sus objetivos indican deberían buscar colaboradores que tengan valores de organización, para que tengan estabilidad laboral, así mismo se desempeñen con mayor aptitud en su área y con sus compañeros, para esto debe haber una estructura adecuada y de procesos correspondientes.

c) **Tercer antecedente internacional**

AUTOR: Sergio Ramón Arriaga Zúñiga (2013) , con la tesis

TÍTULO: “Gestión de Recursos Humanos en Hoteles de Tres Estrellas en el municipio de San Sebastián, Retalhuleu – Madrid ”

OBJETIVOS: **Determinar** cómo se ejecutan los procesos de Gestión de Recursos Humanos, es decir analizar los procesos de análisis y diseño de puestos, como reclutamiento de personal, selección de personal y evaluación del desempeño y capacitación.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- Se verificó que los hoteles de San Sebastián, Retalhuleu emplean la Gestión de Recursos Humanos de manera empírica, en la cual carecen de herramientas que dirijan a una adecuada toma de decisiones de recursos humanos.
- Se determinó que la mayoría de hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu integran la gestión de recursos humanos dentro de su



planeación estratégica, en la cual incluyen objetivos específicos del área y aspectos relevantes del talento humano en la misión y visión de la empresa.

- Los hoteles analizados no ejecutan adecuadamente el proceso de análisis y diseño de puestos, ya que se constató, que la mayoría de éstos no utilizan manuales de puestos y en su lugar emplean la observación e incidentes críticos para detectar si se requieren cambios en los perfiles de puesto. Así también, cuando se integran nuevos colaboradores a la empresa sus funciones son transmitidas de manera oral, por carecer de dichos documentos
- Se determinó que los hoteles de tres estrellas del municipio de San Sebastián, Retalhuleu, en la mayoría de los casos, emplean la entrevista de selección y revisión de currículum vitae para seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, así mismo, se constató que sólo una minoría aplica pruebas de selección para evaluar a los aspirantes.

COMENTARIOS: Con esta tesis me ayuda a mi tesis a comprender como se desarrolla de mejor manera los diseños de puestos, adecuadamente como identificar cada puesto.

2.1.2 Antecedentes nacionales

a) Primer Antecedente Nacional

AUTOR: Evelyn Dilma Díaz Bances y Jordi Orlando Vílchez Vallejos (2017), **TÍTULO:** “Selección de Personal y Reclutamiento su Influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Área Operativa del Sector Hotelero de las Categorías de Tres y Cuatro Estrellas, de la ciudad de Chiclayo, Peru -2017”



OBJETIVOS: Determinar la influencia de la selección de personal en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa en el sector hotelero,

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- La selección de personal influye en el conocimiento del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, debido a que los hoteles toman en cuenta el uso adecuado de los instrumentos como equipos, tecnología y amenities por parte de los colaboradores.
- La selección de personal influye en la aplicación del trabajo de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017, puesto que se demostró que estos son flexibles al desarrollar actividades ajenas a su rutina diaria, y asimismo, son tolerantes ante situaciones estresantes en su labor.
- La investigación realizada ha permitido comprobar que sí existe una influencia entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa (housekeeping y recepción) en el sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo, Perú - 2017.

COMENTARIO: en esta tesis me da a comprender una vez más que si los procesos siempre deben ser adecuados, también indica que debería haber una mejor tecnología ya sea en equipos, amenities etc. para una mayor calidad de servicio.

b) Segundo Antecedente Nacional

AUTOR: Marleny Noemi Calvanapon Arana (2017)



TITULO: “Calidad de Servicio en los Hoteles Boutique de la ciudad de Trujillo”

OBJETIVO: Determinar la calidad de servicio que brindan los hoteles BOUTIQUE de Trujillo.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- Se identificó la presencia de elementos tangibles relacionados con la infraestructura, instalaciones y equipamiento, tales como en recepción, comedor, lobby, habitaciones y espacios comunes, todas modernas, revestidas y atractivas para el huésped, logrando una mezcla entre el lujo y lo histórico, en cuanto a la apariencia del personal que también es un indicador de la dimensión de elementos tangibles, los colaboradores están uniformados e identificados demostrando pulcritud y seriedad.
- La dimensión de fiabilidad, se logró conocer mediante el portal (tripvisor) donde se observa opiniones y comentarios acerca de la experiencia vivida, calificados con más del 8% de 10% que es el máximo rango, lo cual reflejan el cumplimiento de promesas a sus huéspedes, el interés en solucionar problemas y servicio eficaz, en su libro de reclamaciones no tienen queja alguna lo que es un indicador de ausencia de errores esto se debe a que han implementado políticas, estrategias y tácticas para el buen desarrollo.
- En cuanto a capacidad de respuesta , el personal es comunicativo , rápido , colaborador e informado , pocos son los que no se encuentran preparados para dar una solución o respuestas inmediata debido a que son nuevos , esto se debe al cambio



constante de personal que se produce muchas veces por la falta de cumplimiento de pago y/o sueldo bajo.

COMENTARIO: en esta investigación nos habla sobre uno de los procesos tal vez el primer filtro, la entrevista, esta debe ser concisa y coherente, debe tener y cumplir con todo el sistema que este indica ya sea dentro del banco de preguntas y lo personal, y debe ser a cargo del encargado de recursos humanos pero a la vez debe estar un representante directo de la empresa ya sea jefe inmediato o jefe de área para que así su evaluación de entrevista sea correcta y concisa.

c) **Tercer Antecedente Nacional**

AUTOR: Camila López Torres Aurich

TITULO: Artículo de Investigación “Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo”

OBJETIVO: evaluar los procesos de Reclutamiento para el Hotel y así sea viable, y busca la importancia de los Procesos adecuados para la selección de personal.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- El diseño de cargos está definido según los puestos que existen en un hotel, como el de recepcionista, el jefe de mantenimiento y limpieza, el jefe de cocina. Estos cargos están definidos por las necesidades que se presentan en una empresa de servicios como lo es un hotel.
- El proceso de reclutamiento consiste en captar gente interesada en el puesto que se necesita cumplir, para esto se puede utilizar canales internos como externos. En el



caso de los canales externos, se realiza mediante anuncios en el periódico y en los canales internos, mediante recomendaciones. Para la selección de personas se presentan primeramente, los currículum, después de este primer paso, se hace una pre-selección, donde se dejan de lado aquellos currículum que no cumplen las expectativas necesarias para el puesto. De esta manera se le ahorra tiempo al candidato y al entrevistador. Finalmente la entrevista, donde se conocen aspectos motivacionales del candidato, así como su temperamento.

COMENTARIO: en esta investigación nos habla acerca del diseño de puestos que tan importantes es y cuanto beneficio traerá la empresa al hacer según el diseño una estructura adecuada, también nos indica que todo es una cadena habiendo un diseño de puestos, se realizara el reclutamiento de acuerdo al área solicitada, lo cual debe ser de suma importancia para cada empresa así no solo sea hotelera.

2.1.3 Antecedentes Locales

a) Primer antecedente local

AUTOR: Cathia Rosa Paucar Cahuana

TITULO: “La calidad de servicio en el Royal Inka de Písaq –Cusco y Satisfacción del Turista ”

OBJETIVO: Evaluar los procesos de Reclutamiento para el Hotel y así sea viable, y busca la importancia de los Procesos adecuados para la selección de personal.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:



- Los servicios en los establecimientos de hospedaje tienen mucha importancia por lo que es importante tomar en cuenta la capacitación y motivación, pues ello ayudaría a contribuir con el mejoramiento de la empresa, el que ayudara a cumplir con los objetivos de esta y evitar cualquier insatisfacción del huésped y de los trabajadores. La capacitación y motivación es importante para el personal repercute en el buen servicio y de calidad.
- De las encuesta realizadas se desprende la buena ocupabilidad del Hotel Roy Inka Písaq –Cusco, el cual es por la buena política administrativa el que genera buen ingreso económico para cubrir los costos en sueldos, salarios y mantenimiento, y es un buen modelo de planes y cronogramas de desarrollo personal, especialmente en procesos de capacitación, motivación y adquisición de nuevos equipos.

COMENTARIO: debido a que el hotel Royal Inka pertenece a uno de los hoteles con mayor afluencia ya sea local , nacional e internacional , su demanda acrecienta por ende su calidad de servicio y personal también debería ser apto , en esta investigación indica que pues no se cumple con todas las especificaciones del caso , no se cumple con un manual o guía de reclutamiento generalmente son practicantes los que ingresan a laboral , de ahí les ofrecen una área determinada , pero no son acorde a su capacidades y estudios.

b) Segundo antecedente local

AUTOR: Alan Olarte Yauri, (2017)

TITULO: “Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en el Hotel Boutique Aranwa” presenta como



OBJETIVO: Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores y así si ayudaría a influir con la calidad de servicio del hotel.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones:

- Los servicios en el Hotel tienen mucha importancia en la actividad turística , el hotel Aranwa es un hotel de trascendencia , puesto que es una de las principales hoteles boutique , pero a la vez cuenta con algunos problemas en cuanto al desempeño laboral la cual genera una insatisfacción de la calidad del servicio que ofrece el personal del área de operaciones , reservas , debido principalmente al departamento de recursos humanos no está cumpliendo con su función de velar por la calidad del servicio en cuanto a capacitación del personal .
- Los resultados la evaluación al personal del servicio del área de operaciones del hotel muestran una limitada formación laboral en el servicio, lo cual no permite prestar un servicio de calidad.
- El problema principal gira en torno a la capacitación del personal y su grado de instrucción en cuanto la calidad de servicio.

COMENTARIO: en esta investigación llego a la conclusión de que las capacitaciones son muy importantes para cada área y que sean constantes, el personal al no tener una capacitación adecuada demuestra una limitada calidad hacia el pasajero siendo así una fuente de define para la empresa.



2.2 BASES LEGALES

- Ley General de turismo (Ley 29408, 17.09.2009): Contiene el marco legal para el desarrollo y la regulación de la actividad turística, los principios básicos de la actividad turística y los objetivos de la política estatal, declarando a MINCETUR como el ente rector a nivel nacional competente en materia turística.
- Decreto Supremo N 001-2015 – MINCETUR ,09.06.2015 , establece disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de los establecimientos de hospedaje; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia, así como, la obligación de presentar una Declaración Jurada de cumplimiento de las condiciones mínimas para la prestación del servicio.
- Reglamento de Calificadores de Establecimientos de Hospedaje, (Resolución Ministerial N 151-2001-ITINCI, 30.70.2001.), define funciones, procedimiento para la evaluación y designación de calificadores de establecimiento.
- Reglamento de Autorización y Registro de Casas Particulares casas particulares y centros educativos (D.S. 010-95-ITINCI, 04.05.95). Este dispositivo establece los requisitos mínimos que deberán cumplir las casas particulares, universidades e institutos superiores, para brindar el servicio de alojamiento.
- Requisitos que deberán cumplir los establecimientos que brindan servicio de alojamiento (Resolución Ministerial N° 0011-95-MITINCI/VMTINCI/DNT DEL 16.05.1995) Este dispositivo establece los requisitos mínimos que deberán cumplir las casas particulares, universidades e institutos superiores, para brindar el servicio de alojamiento.



2.3. BASES TEÓRICAS

2.3.1. Proceso de Selección de personal.

Proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto persona.

La selección de personal viene a ser la elección del candidato idóneo entre los candidatos reclutados para poder cubrir la plaza existente en la organización, con la finalidad de aumentar la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal, Una adecuada selección permite evadir la incompatibilidad entre lo que el empleador espera del candidato, esto se verá reflejado en la cultura de la empresa, ya que se estaría eliminando los obstáculos que impidan mantener los valores de la organización.

Un dicho popular afirma que “selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado .En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa , tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal , así como la eficacia de la organización , de esta manera la elección busca solucionar dos problemas fundamentales : la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo . (Chiavenato, 2000)

Importancia de la selección de personal:

Se considera al proceso de selección como al conjunto de actividades donde se busca elegir de un grupo de candidatos a un individuo que logre adaptarse a un puesto de trabajo en particular de la empresa. El fin principal es lograr el adecuado



acoplamiento del candidato al puesto vacante de la organización. (Wayne, implementacion de personal, 2015)

Existen diferentes formas para mejorar el desempeño de los colaboradores, pero ninguna de ellas se compara a la toma de decisiones correcta de selección o contratación de personal. Si una empresa selecciona personal con buena calidad de desempeño, conseguirá en un 27 futuro beneficios sustanciales en sus procesos y resultados. (Wayne, 2010)

2.3.2. Modelo del Proceso de selección de personal

Como ya se mencionó en el apartado anterior, el proceso de selección tiene como objetivo principal identificar a los candidatos con las habilidades, capacidades y experiencias correctas según las 28 necesidades y requisitos del puesto de la empresa. Si la organización no administra adecuadamente el proceso de selección repercute negativamente en el desempeño y satisfacción de los colaboradores. Por eso, es esencial que las empresas aseguren la efectividad del proceso utilizando métodos eficaces para identificar al trabajador correcto. (Judge, 2013)

2.3.3. Etapas del Proceso de Selección de Personal.

Las etapas del proceso de selección están en función de las variables de cada caso en particular, como las ya mencionadas, por ejemplo, si se trata de seleccionar profesionales y ejecutivos el procedimiento será diferente a la selección de vigilantes u operarios. (Aurich).

A) Planeamiento del proceso de selección de personal: corresponde al establecimiento de objetivos, planes, realización del análisis de puesto,



levantamiento o revisión de los perfiles de determinación, de las baterías de pruebas a utilizar, los puntajes mínimos y máximos, elaboración de cronogramas de trabajo con la empresa.

- Planeación de puesto: es un procedimiento que se desarrolla en base a la observación, entrevista, formatos, cuestionarios y otras técnicas, consiste básicamente en entrevistas para toda la información relevante. (Chiavenato, 2000)
- El análisis del puesto comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo, el primero solo describe lo que se hará y se refiere al puesto.

B) Reclutamiento: Afirma que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienen a atraer candidatos potencialmente calificativos y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos. (Dessler, 2009)

El reclutamiento puede ser interno cuando se realiza el proceso convocado solamente al personal de la organización, o externo cuando se convoca postulante ajeno a la empresa.

Tipos de Reclutamiento

Los administradores de recursos humanos deben atraer a los candidatos con más capacidades, para ello pueden hacer uso de los siguientes métodos.

- Promoción desde el interior: (MONDY, 2005), lo define como la política de otorgar los puestos vacantes de mayor jerarquía a los empleados que actualmente ocupan posiciones más bajas. Ivancevich (2005), menciona que sucede cuando las



organizaciones aprovechan su inventario de habilidades para identificar a los candidatos internos para las vacantes.

- **Reclutamiento Externo:** (Ivancevich, 2005) considera que se da cuando las organizaciones agotan su oferta interna de solicitantes y acude a fuentes externas para completar su personal.
- **Referencia de Empleados:** (MONDY, 2005) según este autor es una forma única de referencia en la que cada empleado se convierte en un reclutador de la empresa. Por su parte, (Ivancevich, 2005) define que es la acción de que los colaboradores de la organización inviten a sus amigos y familiares a presentar a su solicitud de trabajo
- **Anuncios de medios de comunicación:** Para (Ivancevich, 2005), es un método de reclutamiento donde las empresas sacan anuncios para reclutar utilizando medios como los anuncios espectaculares, carteles en el metro, autobuses, radio, teléfono y televisión. (MONDY, 2005) coincide y lo define como la forma de comunicar las necesidades de empleo de la empresa al público a través de medios como la radio, periódicos, o publicaciones de la industria.
- **Reclutamiento electrónico:** (Ivancevich, 2005) lo describe como una manera relativamente barata de atraer solicitantes calificados.
- **Ferias de empleo:** (Ivancevich, 2005), menciona que se utiliza cuando las empresas celebran encuentros especiales para atraer posibles empleados, tales como programas de visita a las instalaciones, repartimiento de material impreso y anuncios de los acontecimientos. Por su parte, (MONDY, 2005) lo define como un método de reclutamiento en el que participan un solo empleador o varios empleadores para atraer a un gran número de solicitantes con el fin de entrevistarlos



C) Evaluación: Consiste en la aplicación de los instrumentos de Selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez.

D) Selección: comprende la verificación de datos, documentos y referencias del postulante a todo nivel, laboral, social, familiar, la entrevista de selección y la elaboración del informe de selección. Como ya se mencionó de la selección de personal, ya que permite la observación directa de reacciones, la solvencia o fragilidad de apreciaciones vertidas por el postulante, o la posibilidad de encontrar respuesta a vacíos en el curriculum vitae, sin embargo los psicólogos organizacionales, encuentran en la entrevista la posibilidad de apreciar el desenvolvimiento, la cultura general, los intereses y aspiraciones, el plan de vida y el autoconocimiento del postulante, de modo que se pueda determinar su posibilidad de adaptación y eficiencia en un determinado puesto de trabajo. Es fundamental apreciar si los intereses del individuo, sus valores y cultura no se contraponen con los de la organización. (Chiavenato, 2000)

E) Decisión: se inicia con el análisis de los informes de los postulantes que ha logrado mantenerse en el proceso y continua con la determinación de los finalista para cada puesto de trabajo o "lista de elegibles" donde cualquiera de los dos puede ser un potencial eficiente trabajador. Aquí se da el límite de llegada del psicólogo en selección. La selección sobre a qué postulante contratar finalmente, debe corresponder a una comisión



de alto nivel donde se sugiere que esté presente el jefe inmediato .Se realiza el examen médico y el contrato .

F) Inducción :Comprende la recepción del nuevo trabajador y familiarización con su puesto , ambiente físico de trabajo , jefe y compañeros , así mismo , con la filosofía, los objetivos ,políticas y normas de la empresa , esta etapa es el crucial importancia en el futuro éxito del nuevo trabajador , ya que suele potenciar o frustrar el ímpetu del mismo (Chiavenato, 2000)

G) Control y seguimiento del proceso de selección : Para verificar que el procedimiento de selección de personal es correcto se debe correlacionar los resultados de los predictores con un criterio externo , esto es , i el postulante elegido que obtuvo el puntaje más alto de la selección , obtuvo también un eficiente desempeño en el puesto de trabajo , diremos que hay correlación entre ambos factores y que el proceso es correcto se debe acotar que el seguimiento y evaluación debe realizarse luego de por lo menos tres meses para observar al nuevo trabajador . (Chiavenato, 2000)

2.3.4. Reclutamiento

Lo define como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, este inicia con la búsqueda de 11 candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. (Davis, 2000)

Lo describe como 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 (MONDY, 2005)



Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exija, pueden ocurrir dos alternativas, aprobación o rechazo. Si se rechaza simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el mismo cargo. Finalmente se tiene el tercer caso denominado modelo de clasificación donde existen varios candidatos para diversas vacantes. (Chiavenato, 2000)

2.3.5. Inducción del personal

La inducción de personal comprende de un plan y mecanismo (centralizados y descentralizados) de integración de los nuevos participantes del ambiente interno de la organización, según (Chiavenato, 2011).

Inducción de los empleados: “procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre antecedentes de la empresa”.

Según Dessler (2009), los objetivos de la inducción:

- El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo
- Tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización
- Comprender las políticas y procedimientos
- Conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

De esta manera, se puede entender que la inducción persigue como objetivo que el colaborador conozca la empresa, su cultura organizacional y todas las tareas que debe realizar para lograr entonces los siguientes resultados: que el empleado se sienta bien recibido, en un ambiente cómodo, conociendo las políticas, valores y procedimientos de la empresa.

El proceso de inducción y los programas de inducción van desde pláticas de 10 minutos, hasta programas con una semana de duración, el encargado de recursos



humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como horario de trabajo, prestaciones y vacaciones, luego se le presenta a su nuevo supervisor quien continuará la inducción explicando cómo funciona la empresa y el departamento y lo presenta con los compañeros de trabajo, se deben incluir manuales impresos para empleados.

2.3.6. Herramientas de Selección de personal

Las solicitudes normalmente requieren información para saber si el candidato satisface los requisitos mínimos del trabajo, trabajos anteriores y el actual status laboral.

- **Currículo Vitae (Hoja de Vida).** Lo describe como un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y la capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

- **Cartas de Recomendación:** Chiavenato (2010), menciona las fortalezas y debilidades de esta herramienta, describe que la verificación de las cartas de recomendación son fuente de información valiosa, sin embargo las mismas no tienen valor como herramienta de selección

Pruebas de Selección Luego de seleccionar a los candidatos con mejores competencias, éstos son sometidos a pruebas de selección, tales como:

- **De habilidad:** Menciona que son que miden la capacidad verbal y cualitativa y la rapidez de percepción. (Dessler, 2009)

- **Pruebas de personalidad:** Describe que estas pruebas evalúan las características del trabajador que tiende a ser coherentes y duraderas, de las cuales podemos mencionar, extroversión, concienciación, estabilidad emocional y si es una persona abierta a la experiencia. (Davis, 2000)



- **Prueba Psicológicas:** Describe que estas pruebas intentan revelar el posible comportamiento ante diferentes situaciones dentro de la organización.
- **Pruebas de conocimiento del puesto:** Menciona que las pruebas de conocimiento o capacidad son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. (Chiavenato, 2000)

2.3.7. Desempeño laboral

“Es el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona dónde se necesitan mejoras y por qué”. (Chiavenato, 2000)

La evaluación del desempeño también es conocido como la evaluación de mérito, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, evaluación del rendimiento, entre otras denominaciones. Se entiende como aquel proceso que mide el rendimiento total del colaborador; el resultado de esta evaluación debe proporcionar una retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades; y los evaluadores deben verificar el desempeño laboral individual para una correcta toma de decisiones. (Chiavenato, 2000)

Se considera a la evaluación del desempeño como una calificación consecuente que se le da al desenvolvimiento de cada persona en el cargo que ocupa, ya sea para estimular o juzgar las cualidades del colaborador. (Chiavenato, 2000)



2.3.8. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La Gestión De Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones.

- **Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**

“Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia.” (JUDGE, 2013)

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración



de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

- **Planificación del Talento Humano**

“Es esencial la planificación de los recursos humanos para poder llegar a cumplir las metas en la organización estableciendo reglas y procedimientos:

- ✓ Realizar análisis de los puestos
- ✓ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos
- ✓ Seleccionar a los candidatos para los puestos
- ✓ Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- ✓ Administrar a los sueldos y salarios
- ✓ Proporcionar incentivos y prestaciones
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ✓ Capacitar y desarrollar a los gerentes

2.4. MARCO CONCEPTUAL

A. Proceso de selección:

La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. En términos más amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la



organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Davis, 2000)

B. Reclutamiento :

El reclutamiento forma parte del proceso de incorporar personas a la organización, y es mediante este que se comunica a los candidatos, aquellos que pertenecen al mercado laboral, la oferta de oportunidades de empleo. (Chiavenato, 2000)

C. Talento Humano :

Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes y Ellos de encargan de reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

D. Curriculum

Son el conjunto de experiencias, laborales y académicas, que un individuo posee, en cuyo caso se denomina curriculum vitae, Como currículum también se designa al plan o programa de estudios que sigue una institución educativa, ya sea una escuela o universidad, para estructurar y fundamentar los contenidos, técnicas y metodologías empleados durante el proceso de enseñanza.

E. Entrevistas

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para



preguntar. El objetivo de las entrevistas es obtener determinada información, ya sea de tipo personal o no.

Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye. (Davis, 2000)

F. Contratación

La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. La contratación puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada. (Chiavenato, 2000)

G. Capacitación:

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.



Fundamentalmente, la capacitación es vista como un proceso educativo a corto plazo, el cual emplea unas técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa, obtendrá los conocimientos y las habilidades necesarias, para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña. (Chiavenato, 2000)

H. **Diseño de puestos :**

El diseño de puestos es el proceso de organizar el trabajo en razón de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico. El diseño de puestos especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme el puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación, exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad” (Chiavenato, 2000)

2.5. VARIABLE

2.5.1. Variable

- Procesos de Selección Talento Humano

2.5.2. Conceptualización de la Variable(s)

Procesos de Selección: La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. En términos más amplios, la selección



busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2000)

Talento Humano: Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes y ellos de encargan de reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. (Chiavenato, 2000)

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 1 Operacionalizacion de variables

VARIABLES	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Procesos de Selección Del Talento humano	La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. En términos más amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización Es una función administrativa dedicada a adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. También en reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ● Puesto ● Requisitos
		Reclutamiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Anuncios ● Publicaciones
		Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación académica ● Años de experiencia laboral ● Referencia laboral ● Carta de presentación
		Selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista ● Contratación
		Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan de capacitación ● Control ● Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III:

METODO DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque dará a conocer los Procesos de Selección y Talento Humano por lo tanto al tener dos variables de estudio a estas se le denomina correlacional.

3.2 Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación presenta un enfoque cuantitativo por que la investigación se somete a mediciones numéricas y sus resultados se analizan de forma estadística. Se trata de una investigación objetiva y rigurosa en la que los números son significativos.

3.3 Diseño de la investigación

El trabajo de investigación es de un diseño no experimental porque no se manipularon las variables, es decir no se propiciaron cambios intencionales en las variables. Solo se observaron las situaciones en su contexto natural.

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que al momento de realizar el estudio se observará el Proceso de Selección y el Talento Humano.

3.4 Alcance de investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo porque se realizara un diagnóstico de qué manera del los Procesos de Selección del Talento Humano para el Hotel Casa San Blas Boutique, así como conocer todos los elementos relacionados al tema.



Los estudios correlacionales, analizan el grado de asociación que exista entre las variables de estudio, miden cada una de ellas de cómo se presentan y después cuantifican y analizan la vinculación. (Chiavenato, 2000)

3.5 Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población

La presente investigación realizara un estudio de caso donde la población será los colaboradores de la empresa, un total de 25.

3.5.2 Muestra

Una muestra apropiada permite que se obtenga una pequeña parte de la población con una medida confiable de todo el conjunto. Lo cual mi muestra es la misma población.

3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica(s)

Para un estudio adecuado se utilizará las técnicas siguientes:

- **Entrevista:** No será estructura ya que la población será objeto de entrevista sin alterar su dinámica.
- **Encuesta:** Se realizará un cuestionario con preguntas cerradas.

3.6.2 Instrumento(s)

Cuestionario cerrado: Este instrumento será con preguntas cerradas para poder obtener información precisa y concisa.



3.7 Procesamiento de datos

Los datos obtenidos fueron procesados mediante el uso de la herramienta SPSS, donde se realizará la tabulación de las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos y finalmente concluir con la comprobación de las propuestas planteadas, los cuales tienen validez para dar solución a la realidad problemática del presente estudio, planteando así las conclusiones y recomendaciones a las que se llegara.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir el proceso de selección de talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco -2019, se encuestó a 25 trabajadores, en el que se considera 17 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Proceso de selección del talento humano	Planeación	Puestos	1
		Requisitos	2
	Reclutamiento	Anuncios	3, 4
		Publicaciones	5
	Evaluación	Formación académica	6
		Años de experiencia	7
		Referencia laboral	8
		Carta de presentación	9
	Selección de Personal	Entrevista	10
		Contratación	11, 12
	Capacitación	Plan de capacitaciones	13, 14
		Control	15
		Reconocimiento	16, 17

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de interpretación.



Tabla 2

Descripción de la escala de interpretación

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Muy malo
1,81 – 2,60	Malo
2,61 – 3,40	Regular
3,41 – 4,20	Bueno
4,21 – 5,00	Muy bueno

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción del proceso de selección de talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco - 2019. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 3

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.869	17

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.869 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.



4.2. Resultados de las dimensiones de la variable proceso de selección del talento humano

Para describir el proceso de selección del talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco-2019, se describe las dimensiones de: planeación, reclutamiento, evaluación, selección de personal, capacitación, los resultados se presentan a continuación:

4.2.1. Planeación

El objetivo es conocer cómo se desarrolla el planeamiento del proceso de selección del talento humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique - Cusco 2019.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión planeación

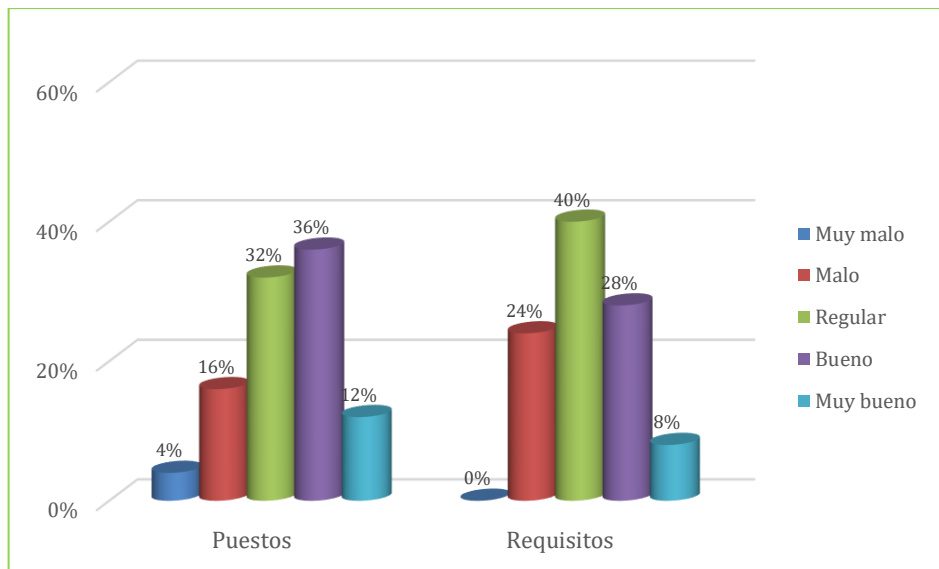
Tabla 4

Indicadores de la dimensión planeación

	Puestos		Requisitos	
	f	%	f	%
Muy malo	1	4%	0	0%
Malo	4	16%	6	24%
Regular	8	32%	10	40%
Bueno	9	36%	7	28%
Muy bueno	3	12%	2	8%
Total	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Indicadores de la dimensión planeación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 4 y figura 1 el indicador puesto, se observa que el 36% de los trabajadores indican que, la planeación de puestos es buena, esto se debe a que casi siempre los puestos que desempeñan los trabajadores son los que se ofrecen en la convocatoria.
- En la tabla 4 y figura 1 el indicador requisitos se observa que el 40% tiene una calificación de regular, esto nos muestra que los requisitos casi siempre que la empresa pide para desempeñar los trabajadores son los que se ofrecen en la convocatoria.

B) Resultados de la dimensión Planeación

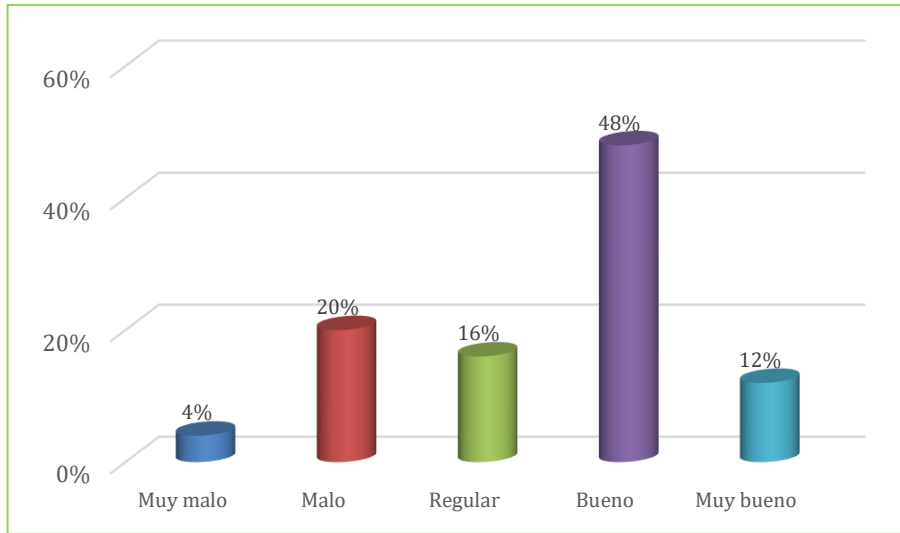
Tabla 4

Planeación

	f	%
Muy malo	1	4%
Malo	5	20%
Regular	4	16%
Bueno	12	48%
Muy bueno	3	12%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Planeación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 4 , figura 2 el 48% de los encuestados consideran que la planeación para la convocatoria es buena, esto es debido a que los requisitos y los puestos casi siempre cumplen con el perfil adecuado y con las características las cuales en la convocatoria se pide ,esto corresponde a que los objetivos , planes , realización del análisis de puesto , levantamiento o revisión de los perfiles determinación , de las baterías de pruebas a utilizar , los puntajes mínimos y máximos , elaboración de cronogramas de trabajo con la empresa.

4.2.2. Reclutamiento

Determinar cómo es el reclutamiento del proceso de selección del talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique -Cusco 2019.



A) Resultados de los indicadores de la dimensión reclutamiento

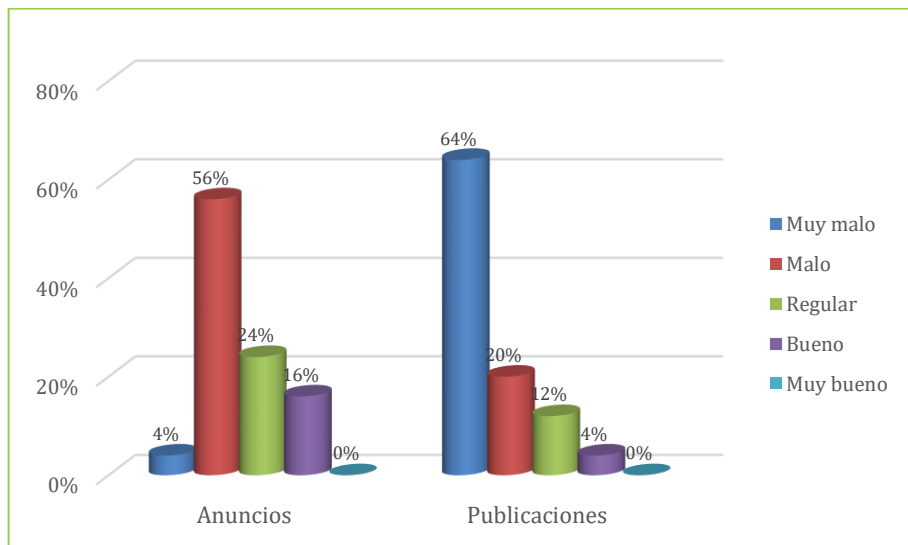
Tabla 6

Indicadores de la dimensión reclutamiento

	Anuncios		Publicaciones	
	f	%	f	%
Muy malo	1	4%	16	64%
Malo	14	56%	5	20%
Regular	6	24%	3	12%
Bueno	4	16%	1	4%
Muy bueno	0	0%	0	0%
Total	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3: Indicadores de la dimensión reclutamiento



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 6 y figura 3 el 64% de las publicaciones referida a las convocatorias tienen una calificación muy mala, porque casi nunca se dan en instituciones públicas y privadas, centros educativos.

- En la tabla 6 y figura 4 es mala en un 56% según los anuncios que se dan ya que no lo hacen mediante periódicos, internet. Estos resultados en tanto los anuncios referida al reclutamiento indica que no se cumple con los procesos y/o herramientas para un reclutamiento adecuado y óptimo.

-

B) Resultados de la dimensión Reclutamiento

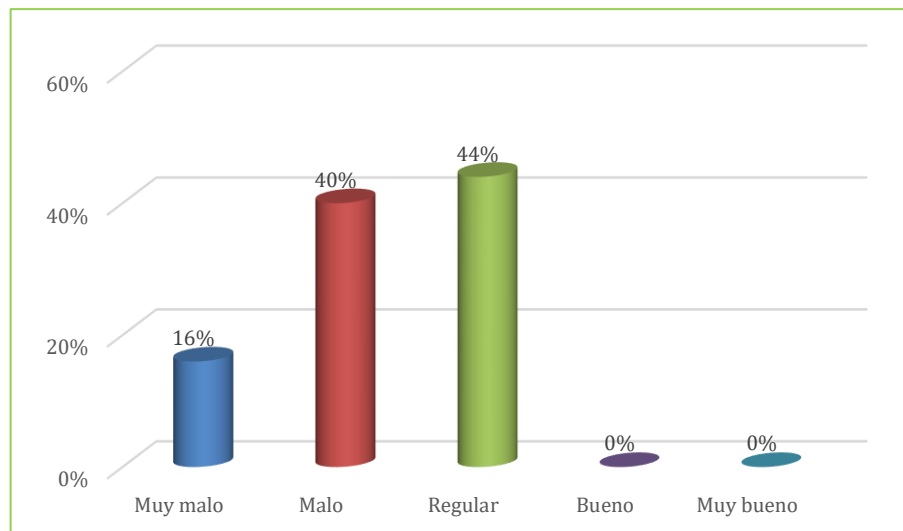
Tabla 7

Reclutamiento

	f	%
Muy malo	4	16%
Malo	10	40%
Regular	11	44%
Bueno	0	0%
Muy bueno	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4: reclutamiento



Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- En la tabla 7 y en la figura 4 indica que el 44% del reclutamiento tienen una calificación regular ya que los anuncios si bien es cierto no son por periódicos, pero si son por un página de internet, entonces los interesados la única forma de ver la convocatoria para su reclutamiento y por consiguiente proceso de selección, ahora tampoco los anuncios también no son publicados en instituciones públicas e instituciones.

Lo define como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, este inicia con la búsqueda de candidatos, se reconoce los puestos y termina con la contratación.

4.2.3. Evaluación

El objetivo es conocer como es la evaluación del proceso de selección del talento humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.

A) Resultados de los indicadores de la evaluación

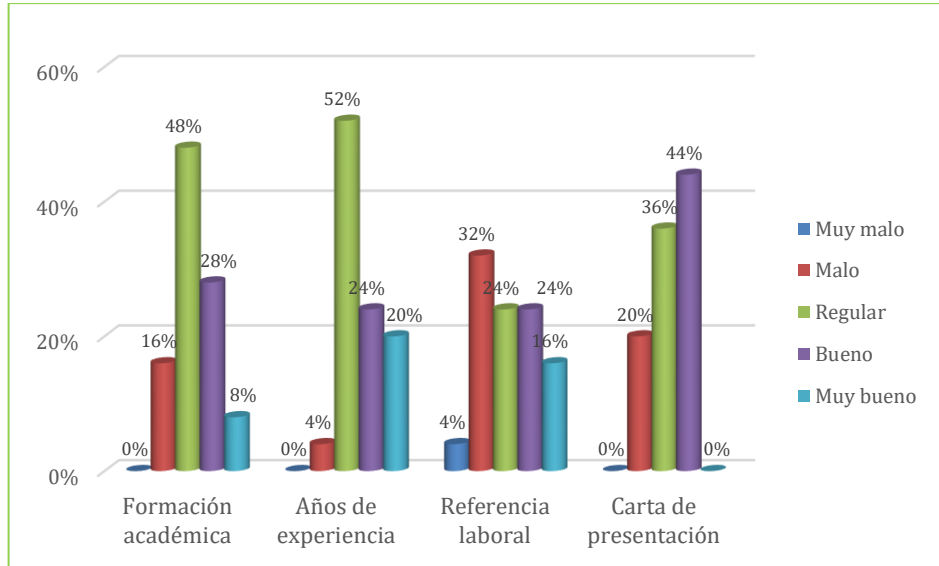
Tabla 8

Indicadores de la evaluación

	Formación académica		Años de experiencia		Referencia laboral		Carta de presentación	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%
Malo	4	16%	1	4%	8	32%	5	20%
Regular	12	48%	13	52%	6	24%	9	36%
Bueno	7	28%	6	24%	6	24%	11	44%
Muy bueno	2	8%	5	20%	4	16%	0	0%
Total	25	100%	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Indicadores de la dimensión evaluación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 8 y figura 5 el 48% de la formación académica tiene una calificación regular, ya que a veces la empresa no considera la formación académica para el puesto adecuado.
- En la tabla 8 y figura 7 el 52% del indicador años de experiencia tiene una calificación regular, eso indica que para el hotel casi nunca es tan importante que su talento humano tenga años de experiencia,.
- En la tabla 8 y figura 7 el 32% de referencia laboral tiene una calificación mala, cabe recalcar que la empresa al hacer la entrevista casi nunca pregunta sobre sus referencias laborales anteriormente, para identificar el puesto al que puede ingresar.



B) Resultados de la dimensión Evaluación

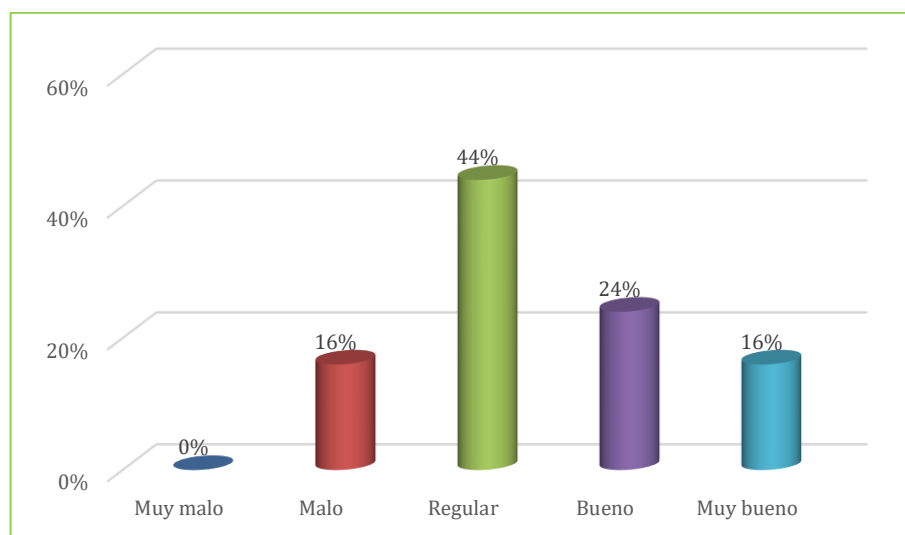
Tabla 9

Evaluación

	f	%
Muy malo	0	0%
Malo	4	16%
Regular	11	44%
Bueno	6	24%
Muy bueno	4	16%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Evaluación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 9 y figura 6 el 44% de la evaluación según la encuesta indica que si es importante la formación académica para determinar el puesto al cual el postulado desea ingresar, pero los años de experiencia no siempre es importante ni la referencia laboral y mucho menos la carta de presentación ya que tiene calificación de muy malo, malo, y regular. El proceso de evaluación consiste en la aplicación de los instrumentos de



selección de personal, incluyen la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos, así mismo incluye la calificación e interpretación de pruebas y levantamiento del perfil del postulante. Es fundamental que los instrumentos aplicados estén relacionados con las características críticas de éxito del puesto de trabajo, de otro modo tales evaluaciones carecerán de validez.

4.2.4. Selección de Personal

El objetivo es determinar cuál es el proceso de selección del talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019.

A) Resultados de los indicadores de la selección de personal

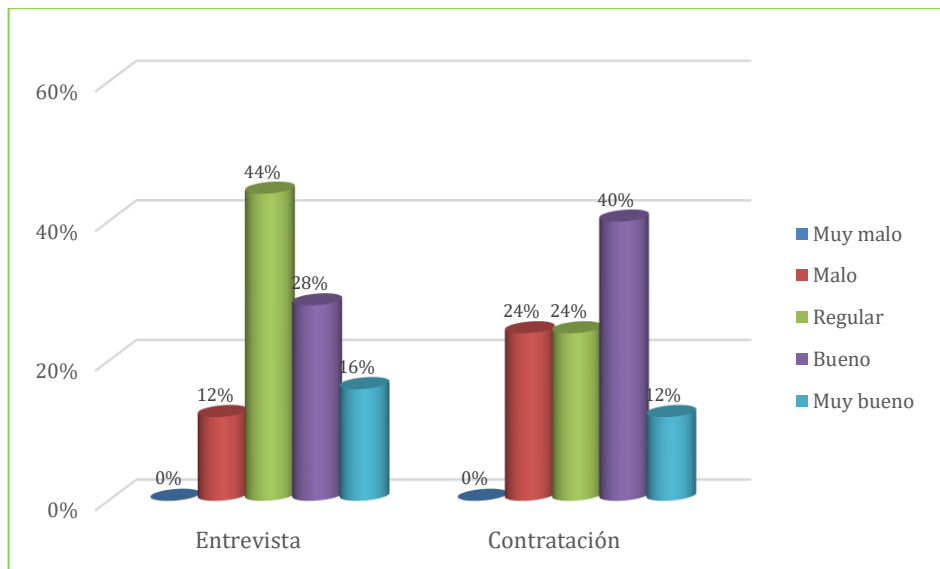
Tabla 10

Indicadores de la selección de personal

	Entrevista		Contratación	
	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	0	0%
Malo	3	12%	6	24%
Regular	11	44%	6	24%
Bueno	7	28%	10	40%
Muy bueno	4	16%	3	12%
Total	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Indicadores de la selección de personal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 10 y figura 7 referida a la selección del personal se observa que el 44% tienen una calificación regular en entrevista,, indica que a veces en el proceso de selección de personal si hacen las preguntas acorde al puesto .
- En la tabla 10 y figura 9 el 40% del indicador contratación tiene una calificación buena que esta presenta. estos resultados indican que la contratación siempre es buena en cada puesto de trabajo, la contratación la hacen de acuerdo al área solicitada, sim embargo bajo la ocupabilidad no llegan a cumplir es por eso que los encuestados dictaminan esa respuesta.

B) Resultados de la dimensión Selección de Personal

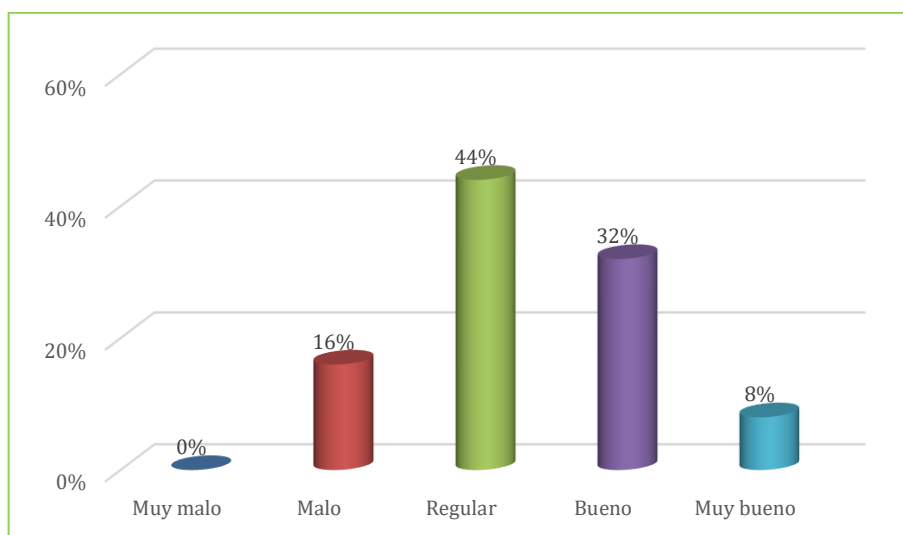
Tabla 11

Selección de personal

	f	%
Muy malo	0	0%
Malo	4	16%
Regular	11	44%
Bueno	8	32%
Muy bueno	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8: selección de personal



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 11 y figura 8 muestra que el 44% de los encuestados manifiesta que se utilizó la entrevista como procedimiento de selección, se identificó que para una adecuada selección del personal se realizó una entrevista, esto para evaluar directamente a la persona que solicita el puesto de trabajo.



- En la tabla 11 y figura 8 la selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. En términos más amplios, la selección busca los candidatos (entre varios reclutados) más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización

4.2.5. Capacitación

El objetivo es determinar cómo son las capacitaciones del proceso de selección del talento humano que emplea el Hotel Casa San Blas Boutique- Cusco 2019

A) Resultados de los indicadores

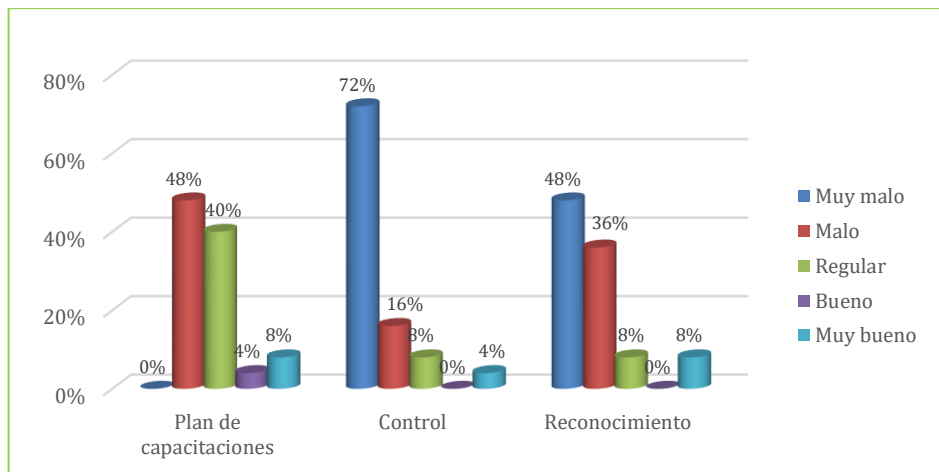
Tabla 12

Indicadores de la dimensión Habilidades sociales

	Plan de capacitaciones		Control		Reconocimiento	
	f	%	f	%	f	%
Muy malo	0	0%	18	72%	12	48%
Malo	12	48%	4	16%	9	36%
Regular	10	40%	2	8%	2	8%
Bueno	1	4%	0	0%	0	0%
Muy bueno	2	8%	1	4%	2	8%
Total	25	100%	25	100%	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Indicadores de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 12 y figura 9 , referida a la capacitación se observa que el 72% tienen una calificación muy mala en control mientras que el 48% de reconocimientos tiene una calificación muy mala también, mientras el 48% del plan de capacitación es malo. Estos resultados en la capacitación indican que casi nunca se hace un control después de su contratación ya cuando el talento humano ya está en los puestos requeridos, sin embargo nunca se lleva a cabo unas capacitaciones de acuerdo al puesto de trabajo y no se realiza capacitaciones constantes. Los reconocimientos son malos ya que casi nunca los trabajadores no reciben ningún incentivo material de acuerdo a su trabajo ni el servicio brindado, tampoco nunca se le reconoce por su trabajo

4.3. Resultado de la variable proceso de selección del talento humano

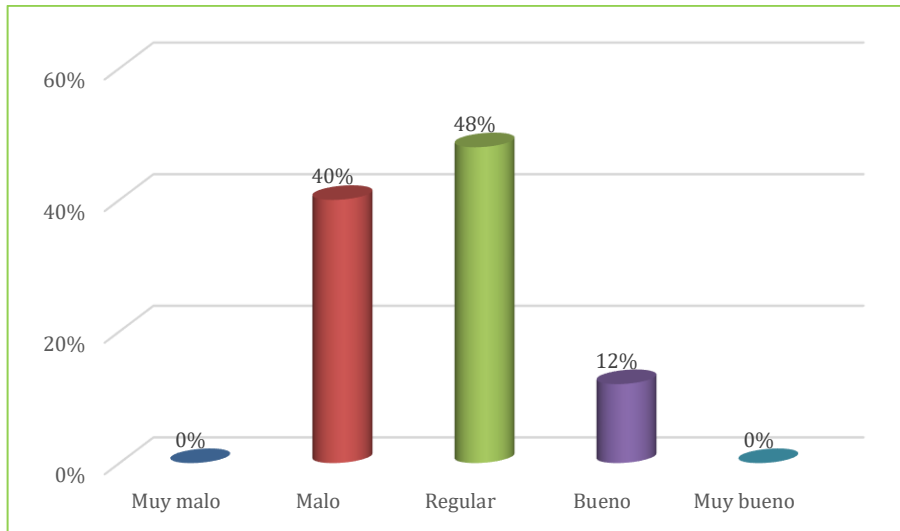
Tabla 13

Proceso de selección del talento humano

	f	%
Muy malo	0	0%
Malo	10	40%
Regular	12	48%
Bueno	3	12%
Muy bueno	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10: proceso de selección del talento humano



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- En la tabla 13 y figura 10 referida al proceso de selección del talento humano, indica que el 48 % es regular indica que algunas veces si se cumple con el proceso de selección, ya que la selección de personal funciona como filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización, las que presenten características deseadas por la organización serán las seleccionadas.
- En la figura 12 el 40% del reclutamiento tiene una calificación mala. porque no se cumple ni con los anuncios ni publicaciones que debería para un adecuado.



CAPÍTULO V

DISCUSIÓN Y PROPUESTA

5.1 DISCUSIÓN

El presente estudio tiene como objetivo describir el proceso de selección del personal del Talento Humano del hotel Casa San Blas Boutique y como la mejora del proceso de selección pueda ser mejor tanto para el desarrollo de la empresa como para el Talento Humano.

PRIMERO : Al evaluar el procedimiento de Selección del Talento Humano, en el hotel Casa San Blas Boutique, se observan que toman en cuenta la Planeación según (Chiavenato, 2000) esta es una etapa sumamente importante ya que determinara el alcance, el presupuesto, equipo de trabajo, en general aquí se define como se realiza el proceso, la persona encargada de la selección de personal identifica que puestos se necesita cubrir y que requisitos debe presentar el candidato.

Ya definidos los conceptos bases , paso al punto siguiente y es la discusión de los resultados obtenidos en la investigación realizada a los colaboradores del Hotel Casa San Blas Boutique , tomando en cuenta que esta se realizó con bases de encuesta realizado a todo el personal en el que resaltan varios factores , dentro de las cuales están los estilos de reclutamiento , el procedimiento , requisitos , evaluación y capacitación arrojando cada uno de ellos resultados que reflejan la forma de manejar este proceso .

SEGUNDO: Para la planeación debería tomarse una estructura de puesto y requisitos para cada área determinada ya que con esta investigación nos damos cuenta que es importante que casi 80% de trabajadores indicaron que los requisitos son escasos si habría un sistema de planeación adecuado podría incrementar la calidad de talento humano y así la calidad de



servicio para cada área para la empresa y que a su vez es un bien común ya que a la vez se favorece la empresa y también el personal , por consiguiente nuestros clientes , ya que actúa de una suerte de cadena mediante la recomendación.

TERCERO: Para el reclutamiento, se observa que como principal herramienta para este proceso se utiliza la recomendación de amigos y conocidos de la empresa, aunque también es utilizado el reclutamiento interno a través de la transferencia de ascensos de personal. El hotel Casa San Blas Boutique, no utiliza el conjunto de procedimientos que según este proyecto debería, no coloca anuncios en periódicos, e internet para la selección de personal utilizan preferentemente la entrevista y reclutamiento mediante allegados o amigos de mis amigos, lo cual es erróneo porque así no calificaría al puesto el cual se requiere solo sería mano de obra capacitada y pagada para realizar el trabajo mas no abocada a su curriculum.

CUARTO: Para la etapa de evaluación en el proceso de selección de personal incluye la evaluación psicológica y evaluación de conocimientos durante la etapa de evaluación psicológica y evaluación de conocimientos se debería hacer uso de un psicólogo y tomando en cuenta el curriculum vitae y referencias de anteriores en lo que consiste a conocimientos.

‘La entrevista continua siendo la técnica más importante en la selección de personal ‘ (JUDGE, 2013) .En el Hotel Casa San Blas Boutique, solo la entrevista continua vigente y es por teléfono ya que el gerente se encuentra en otro país , sin embargo lo demás es con la administradora que cuenta con varios papeles y funciones dentro del hotel mas no las evaluaciones psicológicas por eso todos los trabajadores que actualmente laboran ahí manifiestan que pasaron por la misma experiencia durante el proceso de selección.

QUINTO :Sobre el proceso de selección en el cual podemos observar que varios de los procedimientos que deberían realizarse en una selección de personal normal se obvian , estos son la pre-solicitud de empleo , las aplicaciones de prueba de conocimientos ,también está la



toma de decisión, esta consiste en el análisis de los informes de los postulantes que han logrado mantenerse en el proceso, la persona encargada del proceso de selección en el hotel toma en cuenta la valoración del perfil profesional, el desenvolvimiento personal y la evaluación de aptitudes y destrezas para atender turistas , a todo ese conjunto podemos llamarlos Simulaciones de empleo.

SEXTO: En cuanto a las capacitaciones , lamentablemente hay una carencia de ella , lo normal debería ser según este proyecto presentado , debería ser periódicamente o por lo menos cada 3 meses en distintas áreas , sin embargo en el Hotel Casa San Blas , según la encuesta realizada a los colaboradores indican que tienen una de ingreso que vendría a ser una Pre Capacitación para el área que desarrollaran y otra al año , a mi entender debería ser capacitado todo el personal o colaborador en todas las áreas y adyacentes a ellas como facturación y giro de boletas o facturas , compra de insumos para así evitar los errores a futuro .

Por último la etapa de capacitación comprende la familiarización del trabajador con los objetivos de la empresa y con las obligaciones del puesto que está asumiendo, debería haber un plan de capacitación, para cada área .Sobre las etapas de inducción y control del proceso de selección de personal, estos últimos no son tomadas en el hotel, lo que no permite saber con certeza si el personal que se ha contratado es el adecuado para el puesto y por ende no desarrolle con aptitud su trabajo.

5.2 PROPUESTA

5.2.1 INTRODUCCION

La implementación de los procesos adecuados de la selección del talento humano, la presente propuesta de proceso de selección de talento humano, fue creado para guiar



procesos en la empresa Hotel Casa San Blas Boutique, este promoverá la correcta utilización de documentos, test y otras herramientas que puedan ser utilizadas durante el proceso de selección, así como también crear y establecer formalmente los procedimientos ya mencionados en la investigación.

Una empresa siempre debe ser guiada a optimizar sus recursos, ya sean financieros, de producción y sobre todos del Talento Humano, sobre este último recae el éxito de muchos procesos en la empresa , y sobre todo incurre la productividad y la eficacia de cada procedimiento , para lograr esto principalmente debemos hacer una buena selección a nuestros posibles candidatos , para ocupar un puesto dentro de la empresa , si el colaborador está en un puesto acorde a sus habilidades ,conocimientos, experiencia ,personalidad y estudios , muy probablemente canalizaremos el potencial de nuestro colaborador hacia un excelente desempeño .

5.2.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer el proceso de selección del talento humano, que garantice la planeación, reclutamiento, evaluación, selección de personal y contratación y que sea idóneo para ocupar los puestos requeridos en el Hotel Casa San Blas Boutique

OBJETIVO ESPECIFICO

Identificar los medios y herramientas para la selección del talento humano que se deberán usar para la captación de candidatos adecuados.

- Diseñar un plan de mejora para puestos y requisitos que estos deben cumplir para ocupar el área determinada.



- Brindar un manual de reclutamiento de personal del departamento solicitante.
- Analizar la importancia de las evaluaciones sobre todo en el manejo de personalidad del candidato para su desempeño y relaciones interpersonales.
- Diseñar un plan para la entrevista a través de filtros específicos con jefe directo y jefe de área.
- Diseñar un plan de capacitaciones constantes, control y reconocimientos para el personal.



Actividades:

Las actividades se realizarán en tres etapas:

PRIMERA ETAPA:	Diagnostico actual del hotel
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ● Invitar a los gerentes, área de recursos humanos y jefes de cada área a una capacitación en selección de personal y procesos. ● Se entregara una cartilla de evaluación que permitirá a los gerentes, jefes de cada área para efectuar una autoevaluación sobre los procesos de selección actualmente. ● Se ejecutara en el periodo de 1 mes de acuerdo a cada cartilla y capacitación que se dará solo se introducción ya que en la etapa 2 se desarrollara con todo.
SEGUNDA ETAPA:	Capacitación de Selección de talento humano
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizar el programa de capacitaciones en módulos los cuales serán: planeación , reclutamiento , evaluación , selección de personal , capacitaciones ● Primer módulo: Planeación. - los temas que se abordarán serán información de puestos a cubrir en este módulo se recibe la requisición de personal y del departamento solicitante, en este caso la persona responsable siempre será el supervisor o en su defecto el jefe de área solicitante. ● Segundo módulo: Reclutamiento – se utilizaran fuentes que nos permitan el correcto reclutamiento como anuncios en periódicos, institutos y universidades, este módulo debe ser elegido por la administradora con una planificación y bosquejo del anuncio que se utiliza para reclutar al personal, esta planificación debe ser autorizada por el gerente administrativo. ● Tercer módulo: Evaluación – los temas a tratar ver la importancia de realizar recomendación sobre todo en el manejo de la personalidad del candidato, aspectos que sobre todo influirán en su desempeño laboral y relaciones interpersonales. ● Cuarto módulo: Selección de personal – los temas a tratar será una vez ya recepcionado el CV, debe realizarse una entrevista preliminar, esta deber durar máximo de cinco minutos, en el cual debe da información básica, sobre el puesto del vacante, y habilidades, lenguaje corporal, valores, cordialidad, puntualidad facilidad de comunicación. Luego de la selección del talento humano , debe proceder a la llamada para acordar una cita , en la cual legalmente hacer la contratación , haciendo la aclaración de que entrara a un tiempo de prueba dentro de los cuales será evaluado mayormente su rendimiento



	<ul style="list-style-type: none"> Quinto modulo: Capacitaciones – en este último modulo se brindara a detalle un plan de capacitaciones eventuales y constantes para así poder ver los resultados a corto plazo, se evaluara hacer las capacitaciones por áreas y didácticas para que así el colaborador tenga un desempeño óptimo con su área y con el trabajo realizado. Se ejecutara en un periodo de 3 meses viendo el performance de cada individuo directivo, trabajador y dependiendo a cada módulo realizado.
TERCERA ETAPA:	Evaluación y control
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> Se elaborará una evaluación considerando los puntos importantes de cada módulo expuesto, así como la importancia de cada uno. Para que finalmente las áreas correspondientes puedan reconocer la importancia de realizar este plan de procesos para la selección del talento humano y así puedan desarrollar las mejoras. Se ejecutara en un día con periodos de 2 rutinas al día.

5.3 PRESUPUESTO

Primera etapa		Segunda etapa		Tercera etapa	
Impresión de cartillas	s/5.00	Impresión de módulos	s/35.00	Impresión de evaluaciones	s/5.00
Coffe break	S/75.00	Coffe break	S/75.00	Coffe break	S/75.00



CONCLUSIONES

Primera: Se determinó según los resultados obtenidos en la investigación que este estudio facilitara a la empresa un modelo como plan de mejora en el proceso de selección del talento humano, se ha determinado que con el debido proceso de selección del talento humano permitirá contratar personal altamente calificado y por ende realizara un buen desempeño laboral.

Segunda: Se conoció en cuanto a la planeación, diseñar un plan de mejora en el cual se encuentra el diseño de puestos, pues tienen una debilidad, ya que no cuentan con un analista de puesto solo se hace o se rellena al puesto faltante y de acuerdo al poco perfil del candidato lo adecuan al puesto, es por eso que hay problemas al momento de reclutar al candidato y por consiguiente debilita al equipo y al hotel.

Tercera: Se determinó en cuanto reclutamiento, brindar un manual para la mejora así se utilizará solamente como fuente de reclutamiento externo las recomendaciones de amigos o conocidos de la empresa, y las otras herramientas ya expuestas, mientas que para el reclutamiento interno o se utiliza ascenso de personal.

Cuarta: Se conoció a través de las encuestas realizadas a los trabajadores, que el hotel no lleva un proceso adecuado sobre la selección, es porque al momento de las evaluaciones nos damos cuenta que los colaboradores cubren las áreas solo por rellenar el puesto para esto, se analizara cada área y el desenvolvimiento del colaborador adecuado para el puesto



para esto los colaboradores ya no cubrirán áreas las cuales no corresponden a su contrato, o es que en temporada baja suben a puestos no adecuados y convencionales según su área inicial y contrato.

Quinta: Se determinó según los resultados para las entrevistas , que no cumplen con lo que debería de acuerdo a lo que está establecido sin embargo se diseñó un plan para que así actúen directamente , psicólogos , jefe directos de cada área , atreves de filtros específicos , en la empresa se utiliza el mismo procedimiento con cada uno de los colaboradores aunque se obvian varios de los procedimientos indispensables para el proceso de entrevista será satisfactorio, como lo serán las pruebas de habilidades y las pruebas de conocimientos.

Sexta: Se determinó que existe un déficit en cuanto capacitaciones, entonces se diseñó un plan específico para las capacitaciones periódicas, para el control y seguimiento de estas, de acuerdo a cada área y también para cada sistema. A la vez se diseñará una suerte de sistema para reconocimientos ya sea al trabajo realizado, cada buen comentario, incentivos económicos, vales, pases, etc.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a los hoteles boutique del barrio de San Blas hacer el uso de un proceso de continuar con el desarrollo de este tipo de investigaciones ya sea en el sector turístico como en el hotelero, y más en un Hotel Boutique, promoviendo el cumplimiento de los procesos de selección de talento humano para obtener un correcto desarrollo del talento humano también fomentar la formación y desarrollo del talento humano dentro de las empresas porque un colaborador motivado y realizado, desempeñara sus funciones con mayor profesionalismo y eficacia.

Segunda: Se sugiere para la planeación utilizar el plan diseñado, así pueda llevar un orden específico desde el diseño de puesto (puesto a cubrir) , y los requisitos que este necesita , para así hacer los siguientes procedimientos con un mayor orden y eficacia , así se obtendrá la calidad de servicio y actitud y aptitud de los trabajadores .

Tercera: Se sugiere para el reclutamiento tomar como primera opción el reclutamiento interno promoviendo los ascensos y buscando empleados familiarizado esto siempre funciona como motivación para los colaboradores que pertenecen a la estructura organizacional de la empresa, el ver que sus esfuerzos son recompensados con un ascenso se promueve el buen desempeño del colaborador.



Cuarta: Se sugiere que para la evaluación, se tome en cuenta las referencias laborales, es importante saber qué tipo de persona está trabajando con nosotros, saber los años de formación para así poder diseñar una determinada área de acuerdo a su perfil que es muy importante y los años de experiencia si bien es opcional, creo yo que la experiencia buena o mala siempre será valorada.

Quinta: Para la entrevista se sugiere que la persona responsable de la toma de decisión de contratación debe ser el superior inmediato, jefe de área directo del puesto que ocupara el candidato electo. En la encuesta se vio reflejada que la persona que toma esta decisión es siempre el administrador, pero se tiene que tener en cuenta que el inmediato superior tiene pleno conocimiento de las funciones tareas y responsabilidades.

Sexta: Brindar por lo menos un mes de inducción o capacitación se sugiere dar seguimiento luego del contrato el personal, mediante informes mensuales sobre el desarrollo dentro de su área, y además encuestar inesperadamente a huéspedes para saber cuál es su percepción del servicio que recibió en determinadas áreas, que le pareció y que debería mejorar, este sería como un ‘‘GUEST COMMENTS’’.

Por tanto se sugiere a Casa San Blas Boutique , hacer reconocimientos constantemente, como mejor trabajador del mes, mejor compañero, hacer reuniones periódicamente entre áreas para saber qué es lo que está fallando , reconociendo entre compañeros para así afianzar la empatía entre todos y las buenas relaciones , coordinar paseos o DAY OFF para todo el personal así utilizar ese día para un compartir entre nosotros ahí afianzamos la interrelación entre compañeros , cartas de felicitaciones por parte de la empresa reconociendo nuestro trabajo y así impulsar la motivación y fidelizar con la empresa .



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alet, J. (1994). *Marketing relacional: Cómo obtener hacer un buen proceso de selección Barcelona: Gestión 200.* ‘‘
- Bernal, M. (2012). *La Planificación: Conceptos Básicos.*, Universidad Santa María.
- Bitner, M. B. (1990). ‘‘*The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, 71-84.* ‘‘
- DIRCETUR. (2017). Reglamento en hoteles y servicios de hospedaje.
- DIRCETUR. (2019). Dircetur por un turismo mejor.
- MINCETUR. (2012). Plan nacional de calidad turística del Perú.
- MINCETUR. (2013). Manual de buenas prácticas para hoteles.
- Gallegos López (2017) . ‘‘Estrategia de gestión del Talento Humano en el hotel Mansión Santa Isabella en la ciudad de Riobamba ‘‘
- López-Torres Aurich, Camila (2010) ‘‘Evaluación del proceso de Reclutamiento y Selección de personas en el Hotel Casa de La Luna en la Ciudad de Chiclayo’’
- Evelyn Dilma Díaz (2017) ‘‘selección de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del área operativa del sector hotelero de las categorías tres y cuatro estrellas de la ciudad de Chiclayo Perú -2017’’
- Tatiana María Hernández (2016) ‘‘Implementación de un manual para el reclutamiento y selección de personal en el Eco-Hostal de ministerio verde ‘‘



WEBGRAFIA

- <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/>
- <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Arriaga-Sergio.pdf>
- <https://prezi.com/ygxz-4grapbq/gestion-de-talento-humano-para-el-hotel-el-emperador-de-baba/>
- <https://www.monografias.com/docs/Departamento-de-recursos-humanos-de-un-hotel-P3CB5K4CMZ>
- <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-37-1973-pag57-66-42106.pdf>
- <https://www.hotelboutiquemexico.com/historia-de-los-hoteles-boutique/>
- <https://cosas.pe/cultura/74417/un-hotel-boutique-con-historia/>
- <https://www.mincetur.gob.pe/funciones-y-normatividad-2/normatividad/>



ANEXOS

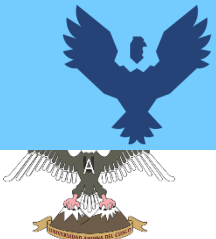


A) Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables/Dimensiones	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se lleva a cabo el Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cómo se lleva a cabo el Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Proceso de Selección del Talento Humano.</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Reclutamiento - Evaluación - Selección de personal - Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo: Básica ● Nivel: Descriptivo ● Diseño :No experimental ● Población :Todos los trabajadores (25) ● Técnicas: Encuesta ● Instrumentos: Cuestionario
<p>Problemas específicos</p>	<p>Objetivos específicos</p>		
<p>PE1:¿Cómo se desarrolla el proceso de selección del Talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p> <p>PE2:¿Cómo se desarrolla el planeamiento del Proceso de Selección en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p> <p>PE3: Cómo es el Reclutamiento del Proceso de Selección en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p> <p>PE4: Cómo es la Evaluación del Proceso de Selección en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019?</p>	<p>OE1: Determinar cuál es el proceso de selección del Talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019</p> <p>OE2 Conocer cómo se desarrolla el Planeamiento del Proceso de selección del Talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019.</p> <p>OE3: Determinar cómo es el Reclutamiento del Proceso de selección del Talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019.</p> <p>OE4: Conocer como es la Evaluación del Proceso de selección del Talento humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco 2019.</p>		



Variables	Dimensiones	Indicadores	Peso	N° de ítems	Ítems	Crterios de evaluación
Procesos de Selección del Talento humano	Planeación	Puesto	11.76 %	2	El puesto que desempeñan los trabajadores son los que se ofrece en la convocatoria.	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Casi nunca • A veces • Casi siempre • Siempre
		Requisitos			Los requisitos para el puesto de trabajo son acordes a la labor que realiza.	
	Reclutamiento	Anuncios	17.64 %	3	Las convocatorias del talento humano se realizan en anuncios de periódicos.	
					Las convocatorias del talento humano se realizan en anuncios de internet.	
		Publicaciones			Las publicaciones de la convocatoria y reclutamiento usualmente se publican en centros de estudio (universidades , institutos)	
	Evaluación	Formación académica	23.52%	4	En el proceso de selección se considera la formación académica para el área requerida.	
		Años de experiencia laboral			En su entrevista y selección cree usted que es importante los años de experiencia en el área requerida.	
		Referencia laboral			En el proceso de selección se toma en cuenta las referencias de los trabajos anteriores	
		Carta de presentación			Para el puesto / área de trabajo se solicita una carta de presentación	
	Selección de personal	Entrevista	17.64 %	3	La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y la información requerida.	
		Contratación			El personal se compromete con la empresa mediante un contrato de servicio.	
					Se realizan evaluaciones médicas y de habilidades para su área después de su contratación.	
	Capacitación	Plan de capacitación	29.41 %	5	Las capacitaciones se realizan de acuerdo a los puestos de trabajo	
					Las capacitaciones del talento humano son constantes.	
Control		La empresa realiza un seguimiento al desempeño del Talento Humano				
Reconocimiento		Recibe algún tipo de incentivo material por el servicio de calidad al desempeñar sus actividades?				
		Cuando recibe una evaluación satisfactoria de su trabajo ¿se le reconoce de alguna manera?				
TOTAL			100%	17		



CUESTIONARIO APLICADO AL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL HOTEL CASA SAN BLAS BOUTIQUE CUSCO 2019

A continuación, se presenta un conjunto de afirmaciones acerca del Proceso de Selección del Talento Humano en el Hotel Casa San Blas Boutique Cusco - 2019, le rogamos marcar con una “X” en el casillero que corresponda a la valoración que considere más apropiada a la realidad.

N°		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	El puesto que desempeñan los trabajadores son los que se ofrece en la convocatoria.					
2	Los requisitos para el puesto de trabajo son acordes a la labor que realiza.					
3	Las convocatorias del talento humano se realizan en anuncios de periódicos.					
4	Las convocatorias del talento humano se realizan en anuncios de internet.					
5	Las publicaciones de la convocatoria y reclutamiento usualmente se publican en centros de estudio (universidades , institutos)					
6	En el proceso de selección se considera la formación académica para el área requerida.					
7	En su entrevista y selección cree usted que es importante los años de experiencia en el área requerida.					
8	En el proceso de selección se toma en cuenta las referencias de los trabajos anteriores					
9	Para el puesto / área de trabajo se solicita una carta de presentación					
10	La entrevista de selección se realiza de acuerdo al puesto de trabajo y la información requerida.					
11	El personal se compromete con la empresa mediante un contrato de servicio.					
12	Se realizan evaluaciones médicas y de habilidades para su área después de su contratación.					
13	Las capacitaciones se realizan de acuerdo a los puestos de trabajo					
14	Las capacitaciones del talento humano son constantes.					
15	La empresa realiza un seguimiento al desempeño del Talento Humano					
16	Recibe algún tipo de incentivo material por el servicio de calidad al desempeñar sus actividades?					
17	Cuando recibe una evaluación satisfactoria de su trabajo ¿se le reconoce de alguna manera?					

Gracias por su colaboración

