



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TURÍSTICAS**

**TEMA**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN**  
**LA SELECCIÓN DEL PERSONAL HOTELERO, CASO**  
**HOTELES DE MANTA, PRIMERA Y SEGUNDA**  
**CATEGORÍA**

**AUTORA:**

**BRAVO CEDEÑO HEIDI JAMILEX**

**TUTOR:**

**LCDO. EMIL VIERA MANZO. MBA**

**MANTA, 2022**



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ  
FACULTAD DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TURÍSTICAS**

**TEMA**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
LA SELECCIÓN DEL PERSONAL HOTELERO, CASO  
HOTELES DE MANTA, PRIMERA Y SEGUNDA  
CATEGORÍA**

**AUTORA:**

**BRAVO CEDEÑO HEIDI JAMILEX**

**TUTOR:**

**LCDO. EMIL VIERA MANZO. MBA**

**MANTA, 2022**

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Hotelería y Turismo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el proyecto de investigación, bajo la autoría del estudiante **Bravo Cedeño Heidi Jamilex**, legalmente matriculado/a en la carrera de Turismo, período académico 2021-2022(2), cumpliendo el total de 390 horas, bajo la opción de titulación de proyecto de investigación, cuyo tema **“Análisis de la gestión del talento humano en la selección del personal hotelero, caso hoteles de Manta primera y segunda categoría.”**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, diciembre 03 del 2021

Lo certifico,

Lic. Emil Viera Manzo. MBA  
**Docente Tutor**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

El actual proyecto de investigación es realizado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresa Turísticas, en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. El contenido pertenece de forma exclusiva a la autora, por lo tanto, en caso de utilizar este documento se le debe otorgar los respectivos créditos.

---

Heidi Jamilex Bravo Cedeño

131420623-4

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL**

El tribunal evaluador certifica:

Que el trabajo de fin de carrera, titulado “**Análisis de la gestión del talento humano en la selección del personal hotelero, caso hoteles de Manta, primera y segunda categoría.**” ha sido realizado y concluido por la estudiante **Heidi Jamilex Bravo Cedeño**; el mismo que ha sido controlado y supervisado por los miembros del tribunal.

El trabajo de fin de carrera reúne todos los requisitos pertinentes en lo referente a la investigación y diseño que ha sido continuamente revisada por este tribunal en las reuniones llevadas a cabo.

Para dar testimonio y autenticidad

Firmamos:

---

Lcdo. Marco Duran Vasco  
**PRESIDENTE DE TRIBUNAL**

---

Ing. Amparo Cabrera Chávez  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Ing. Alicia Trueba Macías  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Lcdo. Emil Viera Manzo  
**DOCENTE TUTOR**

---

Heidi Jamilex Bravo Cedeño  
**GRADUADA**

## **DEDICATORIA**

Hoy tengo la oportunidad de dedicar este gran logro primero a Dios que jamás me abandonó, me llenó de amor y fue siempre quien me alentó cuando ya no podía en los momentos difíciles para mi carrera.

A mi abuelito en el cielo todo el esfuerzo plasmado de tantos años en las cuales se requirió de dedicación, momentos muy duros y mucha fuerza para llegar a este logro que con incontable amor y alegría he podido cumplir mi promesa con él, siendo consciente de lo orgulloso que estaría verme cumpliendo mi carrera universitaria incluso de la mujer que me convierto día con día. Y así mismo a mis ángeles en el cielo que me animaron siempre a seguir adelante y no pudieron estar presentes en este gran logro para mí, pero siempre me alentaron a seguir adelante, ser más fuerte y aprender mucho de la vida en sus presencias y mucho más con sus ausencias.

## AGRADECIMIENTO

Concluyendo con una más de mis etapas y empezando con una nueva por recorrer agradezco profundamente a los que estuvieron impulsándome a seguir, en primer lugar, a Dios que siempre lo sentí conmigo y sé que jamás me dejó sola por más difícil que se pusiera mi camino y que en medio de lágrimas y noches complicadas me mantuvo levantándome para llegar a esta gran meta.

A mis padres y hermanos por ese amor infinito y apoyo que de una u otra manera me han animado a seguir adelante al estar pendientes de mí y siempre inculcarme grandes valores y cuidados para día a día ser mejor persona y alcanzar mis sueños.

A la familia Moreira Bravo por ser quienes desde inicios de etapa universitaria me alentaron a seguir adelante llenándome de amor, valores y apoyo para cumplir mis metas, no dejándome sola cuando más necesite de una buena guía y sobre todo por el trabajo arduo de formar de mí una mejor mujer para futuro.

A las amigas que me dejó la universidad, las cuales han estado conmigo gran tiempo apoyándonos mutuamente y ser grandes mujeres de las cuáles me siento orgullosa.

Agradezco también a mi pareja que ha sido una persona muy especial convirtiéndose en mi apoyo, fuerza, amor y ante todo quien ha tomado mi mano dándome ánimos y no dejándome sola en ningún momento por más complicado que sea.

Y por último a la institución, facultad y tutor académico que me han permitido adquirir grandes conocimientos en mi vida académica y formar de una gran profesional.

## RESUMEN

El actual proyecto de investigación se enfoca en realizar un diagnóstico sobre cómo la gestión del talento humano influye en la selección del personal en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría del cantón Manta. La gestión de talento humano es un proceso aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo y expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y la institución. En el mundo empresarial y en el sector hotelero en específico, es esencial la adecuada gestión del personal, tratar de capacitarlos en temas vinculados con la calidad, manejo de situaciones conflictivas, optimización de recursos tecnológicos, entre otros. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, es de tipo descriptiva y se utiliza el método inductivo-deductivo. En vista de recopilar información en el campo de estudio, se emplean cuestionarios: encuesta y entrevista. En concordancia, se aplican 52 encuestas a los empleados hoteleros, estos califican como positiva la gestión del talento humano en la selección del personal, sin embargo, ellos indican que al elegir a los colaboradores se debe optar por escoger personas con conocimientos en idiomas extranjeros, manejo de recursos tecnológicos, capacidades en varias áreas, entre otros. Al final se elaboran un conjunto de serie de estrategias como: impartir charlas, realizar concursos para encontrar a los aspirantes y darle seguimiento al sistema de selección del personal. Los principales beneficiarios de esta propuesta son los empleados en primera instancia y finalmente los usuarios.

**Palabras clave:** Gestión del talento humano, hoteles primera y segunda categoría, selección del personal, sector hotelero.

## **ABSTRACT**

The current case study focuses on making a diagnosis of how the management of human talent influences the selection of personnel in the first and second category hotel establishments of the Manta canton. The management of human talent is a process applied to the growth and benefit of conservation of the effort and expectations of the members of said organization at all of the individual and the institution. In the business world and in the hotel sector specifically, it is essential to properly manage staff, try to train them on issues related to quality, management of conflictive situations, optimization of technological resources, among others. The research has a quantitative approach, it is descriptive and the inductive-deductive method is used. In order to collect information in the field of study, the survey and interview questionnaire is used. Accordingly, 52 surveys are applied to hotel employees, these codes as positive the management of human talent in the selection of personnel, however, they indicate that when choosing employees, you should choose to choose people with knowledge of foreign languages, management of technological resources, capacities in various areas, among others. At the end, a series of strategies are developed, such as: giving talks, holding contests to find applicants and following up on the personnel selection system. The main beneficiaries of fully carrying out this stage will be the employees in the first instance and finally the users.

**Keywords:** Human talent management, first and second hotels, personnel selection, hotel sector.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA .....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	V
DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
RESUMEN .....	VIII
ABSTRACT .....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema .....	3
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	5
1.1 Turismo.....	5
1.2 Sector hotelero .....	7
1.3 Hoteles primera y segunda categoría .....	9
1.4 Gestión del talento humano .....	10
1.5 Selección del personal .....	11
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	13
2.1 Enfoque de investigación.....	15
2.2 Tipo de investigación.....	15
2.3 Métodos de investigación .....	16
2.4 Técnicas de investigación .....	16
2.5 Población y muestra.....	16
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	19
3.1 Análisis y discusión de la encuesta.....	19
3.2 Análisis y discusión de la entrevista .....	30
3.3 Estrategias de mejora de la gestión de talento humano .....	32
CONCLUSIONES.....	34
RECOMENDACIONES .....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	36
ANEXOS.....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Secuencia teórica.....	5
Figura 2. Clasificación del turismo .....	6
Figura 3. Aspectos de la gestión del talento humano .....	10
Figura 4. Secuencia metodológica.....	13
Figura 5. Género .....	19
Figura 6. Edad .....	20
Figura 7. Nivel académico.....	21
Figura 8. Incidencia de la gestión del talento humano .....	22
Figura 9. Atención interna .....	23
Figura 10. Períodos de capacitaciones.....	24
Figura 11. Aspectos positivos.....	25
Figura 12. Aspectos negativos.....	26
Figura 13. Aspectos a tomar en consideración .....	27
Figura 14. Encargados de la selección del personal .....	28
Figura 15. Conocimiento sobre sistemas de gestión de talento humano .....	29

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la selección del personal .....	12
Tabla 2. Antecedentes metodológicos .....	14
Tabla 3. Repetición de pasos metodológicos.....	14
Tabla 4. Listado de hoteles de primera y segunda categoría .....	17
Tabla 5. Estrategias de gestión de talento humano.....	32

## INTRODUCCIÓN

La presencia y avance del turismo en el mundo surgió en los países industrializados del área occidental, principalmente en Europa. A la fecha existen diferentes intentos por describir y analizar su evaluación y características. Antes de medir dichas posturas, conviene ratificar que el turismo es principalmente una actividad económica y, por lo tanto, responde a esa naturaleza con la misma intensidad (Pérez y Villa, 2016).

En definitiva, las actividades turísticas surgen en el siglo anterior, a causa de las necesidades de las personas por acudir a lugares fuera de su territorio natal, con el objetivo de distraerse y pasar un momento satisfactorio. Los destinos que acogen a los turistas a nivel mundial, deben poseer las condiciones apropiadas para cumplir las necesidades de estos.

En este sentido, el turismo está ayudando a mejorar la vida de millones de personas y a transformar comunidades enteras. El crecimiento de las llegadas de turistas internacionales y de los ingresos sigue adelantando al de la economía mundial, y tanto las economías emergentes como las avanzadas se están beneficiando del aumento de los ingresos del turismo. Por séptimo año consecutivo, las exportaciones turísticas crecieron más deprisa que las exportaciones de mercancías, lo cual redujo en muchos países el déficit comercial (OMT, 2019).

Los hoteles a nivel mundial generan fuentes de trabajo e ingresos en la sociedad, lo cual significa bienestar y calidad de vida para las personas activas en el mercado laboral, de manera que disponen de recursos monetarios para cumplir con sus obligaciones y también disponen de dinero para realizar actividades de ocio (Calle, Serrano y Granados, 2018).

En efecto, el sector hotelero al estar relacionado directamente con los servicios, tiene la necesidad de tomar en consideración los aspectos vinculados a la atención que recibe el cliente durante su estadía en el establecimiento. Los administradores o representantes de estas empresas turísticas son los encargados de tomar decisiones propicias, las cuales ayuden a elevar la calidad y así maximizar los beneficios.

La gestión de talento humano es un proceso aplicado al crecimiento y la conservación del esfuerzo y las expectativas de los miembros de dicha organización en beneficio absoluto del individuo y de la propia empresa (Prieto, 2013). En el mundo empresarial

y en el sector hotelero en específico, es esencial la adecuada gestión del personal, tratar de capacitarlos en temas vinculados con la calidad, manejo de situaciones conflictivas, optimización de recursos tecnológicos, entre otros.

Por ende, esto pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la organización comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enaltecer la personalidad de cada colaborador (Ibarra, 2016).

De acuerdo con Chiavenato (2000), el sistema de administración de recursos humanos consiste en la tarea de la administración, integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. Los recursos son medios utilizados por las organizaciones para realizar sus tareas y cumplir sus objetivos: son bienes o servicios aplicados en la ejecución de las labores organizacionales.

A criterio de la autora, la selección del personal desempeña un rol elemental en las empresas hoteleras. Por tal motivo, los colaboradores tienen la obligación de capacitarse constantemente, con el fin de buscar soluciones oportunas ante situaciones adversas presentadas durante el desarrollo de las actividades.

Por su parte, Manabí cuenta con potencialidades, pese a esto, el turismo en la provincia se encuentra en un estado básico. Está claro que no se explotan todas las cualidades naturales, así como su diversidad cultural y gastronomía; entre los aspectos negativos o debilidades de se encuentran: la falta de servicios básicos, negocios de comidas ambulantes e inseguridad (Campos, Sánchez, y Macías, 2020).

La caracterización de la oferta turística del sector hotelero del cantón Manta, es considerada una de las mejores a nivel provincial en número e infraestructura, de los cuales, los hoteles y hostales aportan con mayor participación en el área de alojamiento y restauración. Los factores que inciden en la misma tanto intrínseca y extrínsecamente están ligados a la planta hotelera, oferta y satisfacción del cliente (Lucas, 2019).

El cantón Manta se encuentra ubicado en la zona sur de la provincia de Manabí. Este destino es privilegiado por tener una variedad de atractivos turísticos a disposición de los turistas. Además, goza de una aceptable infraestructura hotelera, la cual se ha logrado reconstruir a pesar de las afectaciones sufridas por el fatídico terremoto de Abril del 2016 (Zambrano, 2019).

### **Planteamiento del problema**

El crecimiento de la actividad turística en la ciudad de Manta, exige al sector hotelero mejorar sus estrategias para captar a los visitantes, brindar sus servicios y satisfacer las necesidades de estos (Sánchez, 2015). Por su parte Arias et al., (2017) admiten un crecimiento en el sector turístico del cantón Manta, no obstante, el personal no se encuentra capacitado, principalmente en temas turísticos y ambientales, teniendo como resultado una baja calidad del servicio, factor de importancia para la competitividad.

Desde luego, para lograr una adecuada gestión de recursos humanos en los establecimientos hoteleros, primero se debe identificar las competencias, aptitudes o actitudes del personal. La preparación y capacitación de los empleados, son factores elementales para lograr los objetivos requeridos en la institución (Vallejo, 2015).

El principal problema detectado es la inoportuna selección del personal en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría en Manta. Lo anterior se relaciona con la incursión de personal con conocimientos empíricos, esto no significa que hagan mal su tarea. Tal vez desconocen ciertos procedimientos en cuanto a la atención al cliente, manejo de la tecnología, entre otros.

Desde luego, las metas y objetivos de los establecimientos, dependen en gran proporción de la atención brindada al cliente. El empleado juega un papel determinante en el cumplimiento de esta premisa, ya que éste se encuentra en contacto directo con el cliente, por lo cual deben poseer la predisposición total para brindar un servicio de alto nivel y satisfacer las necesidades de cada usuario.

### **Formulación del problema**

¿Cómo influye la gestión del talento humano en la selección del personal en los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta?

En tal sentido, el **objeto de estudio** es la gestión del talento humano, por consiguiente, el **campo de acción** es la selección del personal en los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta, 2021. En concordancia, se establecen los objetivos generales y específicos.

### **Objetivo general**

Diagnosticar la gestión del talento humano y su influencia en la selección del personal en los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta.

### **Objetivos específicos**

1. Investigar bases teóricas acerca de la gestión del talento humano y la selección del personal en hoteles.
2. Determinar un instrumento para el diagnóstico de la gestión del talento humano en los hoteles de primera y segunda categoría de Manta.
3. Proponer estrategias para la mejora de la gestión del talento humano en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría del cantón Manta.

La importancia del proyecto de investigación radica en llevar a cabo un análisis sobre la gestión del talento humano en la selección del personal hotelero del cantón Manta. Los resultados del proyecto, permitirán identificar las deficiencias de este proceso y a partir de allí aplicar medidas correctivas, en busca del fortalecimiento de la actividad económica del sector.

La investigación es descriptiva y de campo, a su vez se utiliza el método inductivo-deductivo. También se emplean cuestionarios de encuesta y entrevista, el primero se dirige a los empleados de los establecimientos de primera y segunda categoría del cantón Manta. Por consiguiente, el otro instrumento se aplica a los administradores/gerentes de estos establecimientos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En este acápite se procede a ubicar contenidos teóricos vinculados con la gestión de talento humano, la selección del personal y hoteles de primera y segunda categoría, después de cada definición se emiten criterios personales. En la figura 1, se observa la secuencia de los temas a tratar.

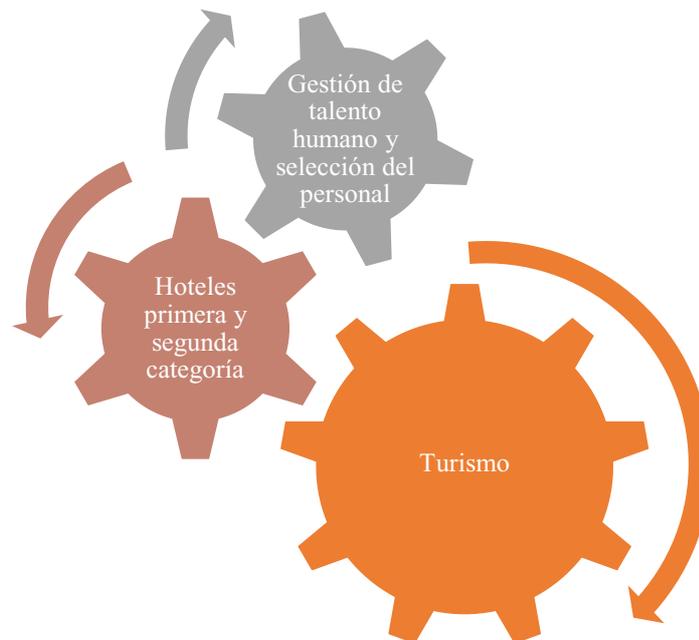


Figura 1. Secuencia teórica

Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Turismo

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas son denominados viajeros (pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico (OMT, 2019).

Las personas viajan con la finalidad de disfrutar de la naturaleza, practicar algún deporte, conocer lugares paradisíacos, degustar de gastronomía local, participar en convenciones, congresos, entre otras actividades. Estas suelen realizarse en compañía de la familia, amigos o simplemente con compañeros de trabajo. La confianza, tranquilidad y seguridad al visitante durante su permanencia en estas localidades, son factores elementales en el turismo.

Las actividades realizadas en los destinos, van de acuerdo a sus características (figura 2).

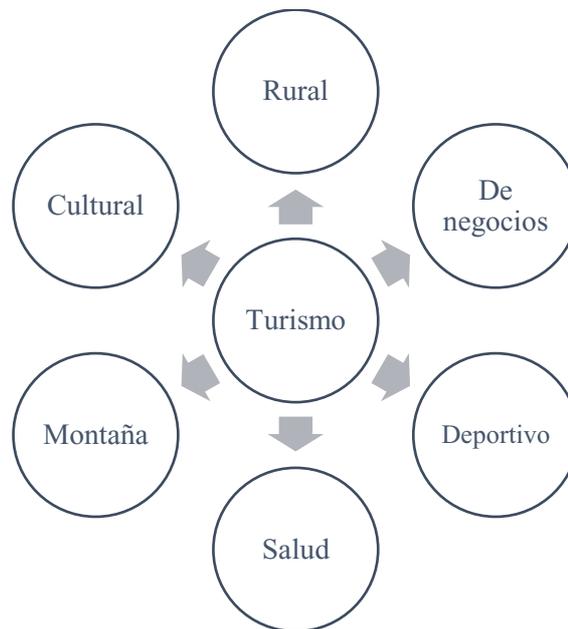


Figura 2. Clasificación del turismo

Fuente: Elaboración propia a partir de OMT (2019)

En tal sentido, la clasificación de estas actividades o recorridos turísticos se definen a partir de los recursos existentes en los territorios. En definitiva, cada destino es poseedor de una simultaneidad de características, mientras más tenga, probablemente se tornará más competitivo en el exigente mercado actual.

Sin embargo, no es suficiente contar con dichos atractivos, a estos se les debe agregar una serie de componentes como infraestructura, conectividad, servicios básicos, accesibilidad, señaléticas y sobre todo contar con la participación local y una óptima gestión turística por parte de las autoridades responsables del desarrollo de esta rama.

En la actualidad esta actividad contribuye a dinamizar la economía de los destinos visitados, por medio del gasto realizado por los turistas en los bienes y servicios que facilitan su movilidad y el disfrute del atractivo turístico; genera efectos directos como la creación de plazas de empleo y distribución de rentas. Además, hay efectos indirectos basados en la culturización, desarrollo de talento humano y mejora de la infraestructura pública y privada (Segura, 2015).

La curva de llegada de turistas aumenta y la exigencia de contar con personal altamente calificado, para el normal desenvolvimiento de las actividades, esto es algo que se demanda de forma urgente. Las empresas requieren profesionales y trabajadores preparados según las exigencias de un turismo cada vez más competitivo, tanto a nivel nacional como internacional (SERNATUR, 2017).

Desde luego, a través de la llegada de los turistas a los destinos, se producen múltiples beneficios a las comunidades receptoras. A partir de lo anterior, es oportuno destacar el gran crecimiento del sector turístico, con relación a otros. No obstante, el turismo fue afectado por la pandemia COVID-19 y recién se encuentra en un proceso de recuperación.

El carácter dinámico de ese sector lo convierte en una significativa fuente de ingresos y por ende de empleos. Sus múltiples vínculos con el resto de las actividades económicas favorecen la creación de encadenamientos productivos, puesto que demanda una gran variedad de bienes y servicios, entre otros aspectos positivos. Sin embargo, puede provocar afectaciones ambientales, diferenciación social y territorial, entre otras (Loor, Plaza, y Medina, 2021).

## **1.2 Sector hotelero**

La actividad turística y hotelera en Ecuador durante la última década ha cobrado vital importancia para el desarrollo del país y su economía, debido a que constituye una importante fuente de ingresos y posibilita el crecimiento del sector (Vilema y Galarza, 2015). La empresa hotelera se ha constituido en uno de los pilares más importantes en lo que se refiere a la satisfacción del cliente ya que ayudan a la recepción del turismo, aporta significativamente a que sean realizables las necesidades del turista (Cabezas, 2016).

A juicio de la autora, los establecimientos pertenecientes al sector hotelero actúan como complemento de la actividad turística, por lo cual se torna necesario contar con una buena infraestructura, servicios básicos y enfatizarse en brindar un servicio de calidez a los clientes que llegan a estos sitios en busca de un momento de descanso. La buena selección del personal y la capacitación del mismo, son aspectos clave para lograr los objetivos del hotel.

El sector hotelero es uno de los más atractivos en términos económicos y su orientación hacia la calidad de servicio le ha permitido ir agregando nuevas opciones de servicio y entretenimiento con valor agregado a los turistas y la oportunidad de encontrar en un solo lugar lo necesario para disfrutar de un momento ameno (Loor et al., 2019).

En estos momentos críticos para la humanidad a causa de la pandemia de Covid-19, se requiere de cambios trascendentales para la reactivación de las actividades turísticas, donde el sector hotelero es parte esencial de la cadena de valor de esta actividad, por lo tanto, debe contribuir a la sostenibilidad del turismo, liderando estrategias y aplicando modelos de gestión que resuelvan todas las preocupaciones sociales y ambientales de la zona (Pinargote y Loor, 2020).

Aunque ciertamente han salvado miles de vidas, las medidas profilácticas basadas en el distanciamiento y el aislamiento social, así como las fuertes limitaciones en todo el transporte, han provocado una crisis económica de efecto incalculable en la mayoría de los países del mundo, ya sea que hayan sido fuertemente afectados por el virus. Dentro de los sectores económicos afectados, el sector turístico fue el primero afectado por estas limitaciones y será el último en volver a la "nueva normalidad (Rodríguez y Alonso, 2020).

El miedo al COVID-19 ha surgido como un fenómeno impactando así a individuos, instituciones, sociedades y naciones en todo el mundo. Muchas empresas no pudieron sobrevivir a las presiones económicas planteadas por COVID-19. Aquellos que sobreviven tuvieron que encontrar e implementar modelos de negocio innovadores. A pesar de tales innovaciones, muchas organizaciones informaron pérdidas significativas que llevaron a la reducción y otros mecanismos de reducción de costos (Khan et al ., 2021).

El sector hotelero al igual que el turístico, fueron de los más afectados por la pandemia COVID-19. Actualmente, se está retornando gradualmente a las actividades, pero será un poco complejo, ya que en algunos destinos existen confinamientos, restricciones de movilidad y también las personas no confían totalmente en este escenario.

Los hoteles buscan una serie de competencias para aportar al cumplimiento de los objetivos, e intentan que sus futuros colaboradores sean capaces de trabajar en equipo, exista comunicación asertiva, se adapten a los cambios y sean capaces de aprender

continuamente. En el caso de reunir todas estas competencias en su grupo de trabajo, lo considerarán suficiente, y si, además, al personal directivo se le agrega el liderazgo y capacidad de motivar, se sentirán más completos con el recurso humano (Torres, Díaz y Hernández, 2020).

### **1.3 Hoteles primera y segunda categoría**

Según Delgado, (2019) en la actualidad el concepto de lujo o de primera categoría en los últimos tiempos ha cambiado, ahora se vincula más con los servicios de alto nivel. Los mejores hoteles son aquellos donde el empleado trasmite su propia pasión a los clientes, desde luego, la importancia de estos establecimientos en el campo del turismo conlleva la exploración de nuevas alternativas.

En este sentido, considero que los establecimientos prestadores de servicios turísticos deben adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes y así tratar de cumplir sus expectativas. Por tal razón, se hace necesario emplear recursos tecnológicos, capacitar frecuentemente al personal, mejorar la infraestructura y los servicios básicos. Lo anterior, le permitirá incursionar en un mercado altamente competitivo.

La industria hotelera consiste en una amplia categoría de campos dentro de la industria de servicios que incluye alojamiento, restaurantes, planificación de eventos, parques temáticos, transporte, línea de cruceros y campos adicionales dentro de turismo. La tasa de uso es una variable importante para la industria hotelera donde los restaurantes, hoteles y parques temáticos buscan maximizar la cantidad de clientes que procesan (Abad, 2019).

Los procesos se convierten en áreas sensibles y de prioridad en las organizaciones hoteleras, pues es el talento humano el eje central y significativo, en cuanto a la perdurabilidad, reconocimiento y rentabilidad económica de este tipo de instituciones (Flores, 2020). Para esto, debe existir el compromiso de realizar de forma ética, efectiva y segura, cada uno de las partes que integran la gestión del talento humano, el cual debe estar reflejado, en el cumplimiento de los objetivos individuales y grupales planteados por la organización (Bontis, Janosevic y Dzenopoljac, 2015).

Además, es necesario realizar controles permanentes con respecto a la cadena de valor servicial en la empresa, esto ayuda a detectar las deficiencias y contribuye al fortalecimiento del sector.

## 1.4 Gestión del talento humano

De acuerdo con Vallejo, (2015) la gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores (figura 3).

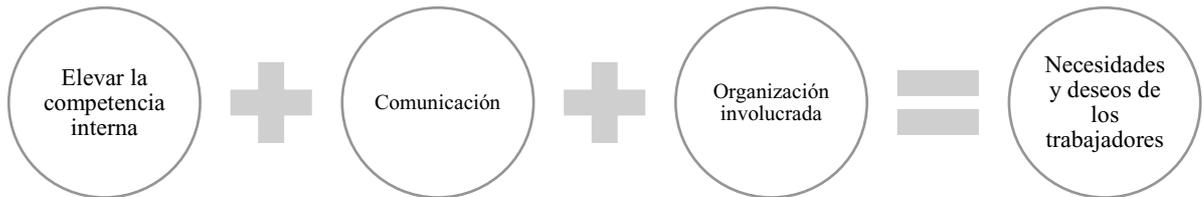


Figura 3. Aspectos de la gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallejo (2015)

En definitiva, el éxito o fracaso de una institución está vinculado a la atención brindada al cliente por parte de los empleados/colaboradores. Con el propósito de generar resultados positivos, es necesaria la aplicación de una adecuada gestión de talento humano. Esta se debe encargar de velar por los intereses del personal de cada área, tratar de ayudarlos con sus problemas y demás vicisitudes, con el fin de que estos dejen sus preocupaciones de lado y se encaucen en el desarrollo en sus labores.

El personal de las instituciones de cualquier índole debe asumir nuevos retos propuestos por la sociedad cambiante, con influencias de nuevas tecnologías, crisis social, económica y política. Las organizaciones han cambiado sus actuales estructuras anticuadas y rígidas por sistemas avanzados y flexibles (Ramírez, Ramírez y Martínez, 2017).

Además, los empleados deben ser capacitados en nuevos temas como calidad del servicio, manejo de tecnología, resolución de problemas, entre otros y así estar a la altura de las exigencias de clientes actuales y potenciales. No obstante, esto también debe ir respaldado de una evaluación, en la cual se mida el desempeño de los colaboradores y la satisfacción del cliente, aquello ayudará a detectar deficiencias y resolverlas a tiempo.

El talento humano se debe relacionar con resultados extraordinarios y sorprendentes. Identificarlo requiere conocer a la persona con más profundidad de la habitual en el mundo empresarial, no basta con las percepciones peculiares, ya que el proceso de relaciones humanas se complica con la existencia de sentimientos (positivos y negativos), emociones y prejuicios, agravados por las barreras presentes en la vida laboral (Simancas y Arias, 2017).

Según la experiencia profesional de quienes forman parte de las organizaciones, la gestión del talento humano ha sido motivo de polémica y el trato de la fuerza laboral en las empresas, despierta muchas expectativas y retos. Sin embargo, a medida que se han dado los diversos cambios en las organizaciones, el pensamiento de la administración va cambiando (Ortega, Encalada y Traverso, 2017).

### **1.5 Selección del personal**

De acuerdo con Torres, Díaz y Hernández, (2020) para el proceso de selección, los hoteles se esfuerzan más, porque consideran a la correcta ejecución de esta práctica como parte fundamental para el éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa. En el proceso por lo general intervienen desde el gerente, el área de gestión humana y el jefe inmediato, teniendo este último una participación muy poco activa, pero igual significativa.

Asimismo, realizar una buena selección de personal no es tarea fácil, históricamente se han buscado indicadores, los cuales permitan tomar decisiones correctas. Una mala selección de personal puede acarrear numerosos costos, tanto cuantitativos como cualitativos, y uno de los mayores es la pérdida del tiempo invertido (Romero, 2016).

En definitiva, la selección oportuna del personal es un factor trascendental en el crecimiento de las empresas hoteleras en general. Claramente esto puede influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento de las instituciones, los resultados dependerán en gran medida de cómo los empleados atienden al cliente durante la estadía de este en el establecimiento.

En efecto, el proceso implica una inversión importante, tanto con respecto a recursos económicos como de tiempo, ya sea llevado adelante por la propia organización o encargado por ésta a terceros. En general, las empresas medianas o pequeñas se ocupan de la parte final del proceso, es decir, la entrevista de decisión y contratación del

candidato, tanto en el caso que las etapas previas sean encargadas a terceros o si las han llevado a cabo estas (Pereyra, Lizurek y Barrero, 2006).

Actualmente el proceso de selección del personal resulta necesario debido al valor del rendimiento que obtienen al realizar contrataciones y los altos costos de reemplazar a los empleados después de no cumplir con lo esperado. Estas consideraciones son especialmente intensas para las empresas hoteleras. El área de talento humano ha asumido un papel protagónico y estratégico en muchas instituciones a comienzo del siglo XXI (Orrala, 2019).

En vista de realizar un adecuado proceso de selección del personal en los hoteles se necesita cumplir los siguientes pasos (Tabla 1).

Tabla 1. Etapas de la selección del personal

Etapas
1. Recepción de candidatos o aspirantes
2. Pasar los filtros de reclutamiento y pruebas respectivas
3. Los altos mandos comunican a través de un correo electrónico al asistente de talento humano para recibir a los aspirantes.
4. Se realizan las entrevistas
5. Se realizan pruebas psicométricas, exámenes numéricos, pruebas de actitud, conocimientos y habilidades.
6. Se verifican los datos entregados por parte del aspirante a una vacante de trabajo.
7. Se realizan capacitaciones en torno al puesto de trabajo ofertado.
8. Se realiza una pre selección del personal con el puntaje más alto y que se adapte mejor a la vacante.
9. Se seleccionan los finalistas del proceso.
10. Talento humano contacta al candidato elegido.
11. Se informa al candidato seleccionado la fecha de la firma de contratación y se lo direcciona al área que desempeñará.
12. Se firma el contrato.

Fuente: Orrala, (2019)

Las etapas correspondientes a la selección del personal, deben ser estudiadas por la administración de las empresas hoteleras y al momento de presentarse este escenario, se debe aplicar de forma adecuada el procedimiento.

Durante el desarrollo de las actividades diarias suelen presentarse inconvenientes vinculados con la falta de preparación de los colaboradores-empleados y el manejo inequívoco ante situaciones complejas. Por tal motivo, los gerentes y administradores de los establecimientos hoteleros deben estar atentos ante dichas eventualidades, actuar de manera proactiva buscando la solución a estos.

## CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo consiste en la descripción del enfoque de investigación, el tipo, los métodos y técnicas a utilizar para recopilar información en el campo de estudio. También se incluyen los cuestionarios de encuesta y entrevista, así como la población y muestra.

En la figura 4, se observa la secuencia metodológica a considerar en el actual proyecto.

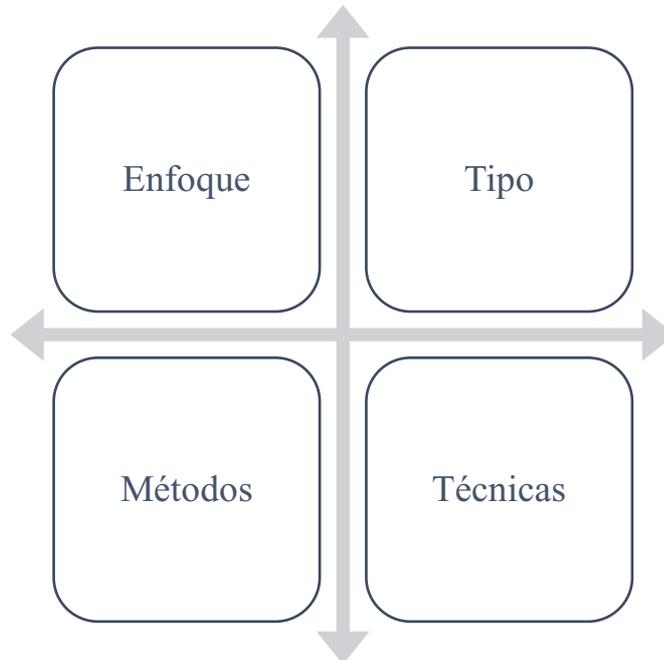


Figura 4. Secuencia metodológica

Fuente: Elaboración propia

### ANTECEDENTES METODOLÓGICOS

En este enunciado se realiza con el objetivo de establecer una pertinente búsqueda de las etapas utilizadas en investigaciones de los autores: Prieto, (2013), Ramírez, Ramírez y Martínez, (2017); Orrala, (2019); Quijije y Álava, (2019) y (Flores, 2019) sobre la gestión del talento humano y su rol en la selección del personal, en los establecimientos hoteleros ya sea a nivel local, nacional o extranjero.

En la siguiente tabla 2, se detallan con mayor exactitud estos procedimientos.

Tabla 2. Antecedentes metodológicos

Prieto, (2013)	Ramírez, Ramírez y Martínez, (2017)	Orrala, (2019)	Quijije y Álava, (2019)	(Flores, 2019)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión documental</li> <li>2. Definición de objetivos</li> <li>3. Evaluación interna</li> <li>4. Diseño de políticas</li> <li>5. Implementación del modelo de gestión de talento humano</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis situacional</li> <li>2. Detección del problema</li> <li>3. Sistema de contratación del personal</li> <li>4. Aplicación del sistema</li> <li>5. Diseño de estrategias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis situacional</li> <li>2. Elaboración de instrumentos</li> <li>3. Definición de etapas de la selección del personal</li> <li>4. Aplicación de instrumentos</li> <li>5. Análisis de datos</li> <li>6. Conclusiones finales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características del área de estudio</li> <li>2. Determinación de perfiles de competencia laborales</li> <li>3. Etapas sobre la selección del capital humano</li> <li>4. Elaboración de instrumentos</li> <li>5. Aplicación de encuestas</li> <li>6. Evaluación interna</li> <li>7. Análisis de resultados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis situacional del hotel</li> <li>2. Aplicación del sistema de gestión de talento humano</li> <li>3. Evaluación de procesos</li> <li>4. Análisis de resultados</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Este procedimiento es muy importante ya que permite identificar los pasos o etapas que se han utilizado en investigaciones previas, esto sirve de gran ayuda para determinar la metodología propia. En la tabla 3, se muestran los pasos que más se repiten.

Tabla 3. Repetición de pasos metodológicos

Etapas	Prieto, (2013)	Ramírez, Ramírez y Martínez, (2017)	Orrala, (2019)	Quijije y Álava, (2019)	(Flores, 2019)
Análisis situacional		X	X		X
Revisión documental	X				
Detección del problema		X			
Definición de objetivos	X				
Evaluación interna	X				
Elaboración de instrumentos			X	X	

Aplicación de instrumentos			X	X	
Implementación del modelo de gestión de talento humano	X		X	X	
Análisis de resultados			X	X	X
Conclusiones finales		X			

Fuente: Elaboración propia

Luego de llevar a cabo este paso, se muestra que los pasos más repetidos son el análisis situacional, elaboración de instrumentos, aplicación de instrumentos y análisis de resultados.

## 2.1 Enfoque de investigación

Los estudios cuantitativos consisten en la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Desde luego, a través de la utilización del enfoque cuantitativo se procede a recopilar datos en los hoteles de primera y segunda categoría y posteriormente se realiza la descripción de los datos obtenidos, empleando herramientas de análisis matemático.

## 2.2 Tipo de investigación

La investigación descriptiva se efectúa cuando se desea detallar todos sus componentes principales. La información suministrada por la debe ser verídica, precisa y sistemática. Se debe evitar hacer inferencias en torno al fenómeno. Lo fundamental son las características observables y verificables (Guevara, 2020).

Por su parte, las investigaciones de campo propician el desarrollo de un pensamiento reflexivo e integrador que analizar la realidad social y explicar las peculiaridades de su cotidianidad (Ramírez, Gouveia y Lozada, 2011).

En este proyecto se utiliza el tipo descriptivo para realizar un análisis acerca de las características de los sujetos de estudio, puntualizando en los aspectos más relevantes.

También es de campo, en tal caso se efectúa la recopilación de información a los empleados y administradores de los hoteles seleccionados.

### **2.3 Métodos de investigación**

El método inductivo-deductivo está conformado por dos procedimientos inversos: inducción y deducción. La inducción es una forma de razonamiento en la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones (Rodríguez y Pérez, 2017).

En la investigación, se utiliza para realizar un análisis general de los distintos textos, para luego llegar a contenidos particulares, los cuales se agregan posteriormente en el proyecto.

### **2.4 Técnicas de investigación**

La encuesta se puede definir como una técnica de producción de datos, en esta se utilizan cuestionarios estandarizados, los cuales permite indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados: hechos, actitudes, creencias, opiniones, pautas de consumo, hábitos, prejuicios predominantes e intenciones de voto (Archenti, 2012).

Las técnicas utilizadas en esta investigación son la encuesta y entrevista. En efecto, para elaborar ambos cuestionarios, primero se recopiló información en documentos como tesis y artículos científicos. Allí se seleccionaron las preguntas más importantes y se ubicaron en los instrumentos.

Luego estos fueron subidos a la plataforma de Office 365, se generó un enlace, el cual fue difundido a los personajes de los establecimientos previamente escogidos. Como tal, la encuesta se aplica a los colaboradores internos de los establecimientos de primera y segunda categoría de la ciudad. En el caso de la entrevista, se encuentra dirigida a recopilar la opinión de los gerentes/administradores de estos hoteles.

### **2.5 Población y muestra**

En efecto, la población objeto en esta investigación son los empleados de los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta. De acuerdo al Catastro turístico del año 2020, existen 18 establecimientos de primera y segunda categoría. En la tabla 4, se observan estos hoteles.

Tabla 4. Listado de hoteles de primera y segunda categoría

#	NOMBRE COMERCIAL	DIRECCION	CATEGORIA	CAP.	HAB.	CAMAS
1	BARBASQUILLO	VIA BARBASQUILLO, PLAYA BARBASQUILLO	SEGUNDA	85	30	74
2	HOTEL BOUTIQUE MARIA ISABEL	AV. M2 Y CALLE 24 S/N	SEGUNDA	52	16	26
3	PORTO VELHO	CIUD. ULEAM MZ AB LOTE # 10 Y 11	PRIMERA	71	20	37
4	HOTEL MAR AZUL	CALLE 22 Y AV. FLAVIO REYES	PRIMERA	96	29	48
5	PERLA SPONDYLUS	CALLE 15 Y AV. 5 N° 1517	SEGUNDA	78	25	34
6	ARENA MAR	CALLE 101 E/ AVDAS 106 Y 107	TERCERA	49	27	46
7	RUTASOL	CALLE 115 Y AV 114 BARRIO CRISTO REY	SEGUNDA	60	24	30
8	HOTEL AVELLAN	SITIO BARBASQUILLO URB. MEDITERRANEO FRENTE A URB BARLOVENTO	SEGUNDA	72	20	36
9	HOTEL BUCANEIRO	FLAVIO REYES Y CALLE 29	PRIMERA	84	29	42
10	HOTEL HAMILTON	CDLA. UNIVERSITARIA CERCA DE DULCE Y CREMOSO	SEGUNDA	132	36	66
11	MANTA AIPORT	CDLA EL TERMINAL REDONDEL DEL AEROPUERTO	SEGUNDA	64	19	32
12	HOTEL RISHUO	SANTA MARIANITA	SEGUNDA	36	8	18
13	HOTEL OCEANIK	CALLE 15 ENTRE AV. 10 Y 11 ESQUINA	SEGUNDA	114	33	57
14	AQUA MARINA	URB. LOS ALMENDROS VIA MANTA ROCAFUERTE A LADO DE LA NUEVA TERMINAL	PRIMERA	112	32	56
15	YORMARI	B/ CORDOVA, CALLE 19 Y AVE.14	SEGUNDA	72	20	36
16	HOTEL LA CULTURA	AV, DE LA CULTURA A 300 METROS DEL REDONDEL	SEGUNDA	48	24	24
17	HOTEL STELLA BLU	CDLA UNIVERSITARIA MZ U- LOTE 10 CERCA DE LA UNIVERSIDAD	SEGUNDA	50	17	25
18	NAVIO HOTEL	CDLA. UNIVERSITARIA MZ-10 FRENTE A PORTAL DEL SOL	PRIMERA	119	39	59
	TOTAL			1394	448	746

Fuente: Elaboración propia GAD Manta, (2020)

Acorde a datos otorgados por el Catastro turístico 2021, actualmente existen 110 colaboradores en estos establecimientos. En pro de determinar la cantidad de encuestados, se utiliza el muestreo aleatorio simple. A continuación, se detalla la fórmula y su debido proceso.

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

N= 120 año 2020

Z= 1,96 valor para un nivel de confianza del 95%

p= 0,5

q= 0,5

e= 0,10 probabilidad máxima de cometer errores

Muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 110}{(0,10)^2 (110 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 110}{0,01(109) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{105,644}{1,09 + 0,9604}$$

$$n = \frac{105,644}{2,0504}$$

n= 51,52 redondeando a 52

En torno a los resultados, se determina un total de 52 personas a encuestar, en el caso de la entrevista se seleccionaron a 5 administradores de los establecimientos de primera y segunda categoría del cantón Manta. En los anexos 1 y 2 se muestran las interrogantes propuestas en los formatos de encuesta y entrevista.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se ubican los resultados finales, obtenidos durante la aplicación de los cuestionarios de encuesta y entrevista. Posteriormente, se agregan las estrategias para mejorar la gestión de talento humano en pro de una adecuada selección del personal, en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría del cantón Manta.

### 3.1 Análisis y discusión de la encuesta

En el siguiente apartado, se revelan las opiniones de los encuestados acerca de las distintas interrogantes ubicadas en el instrumento de investigación (encuesta).

#### 1. Género

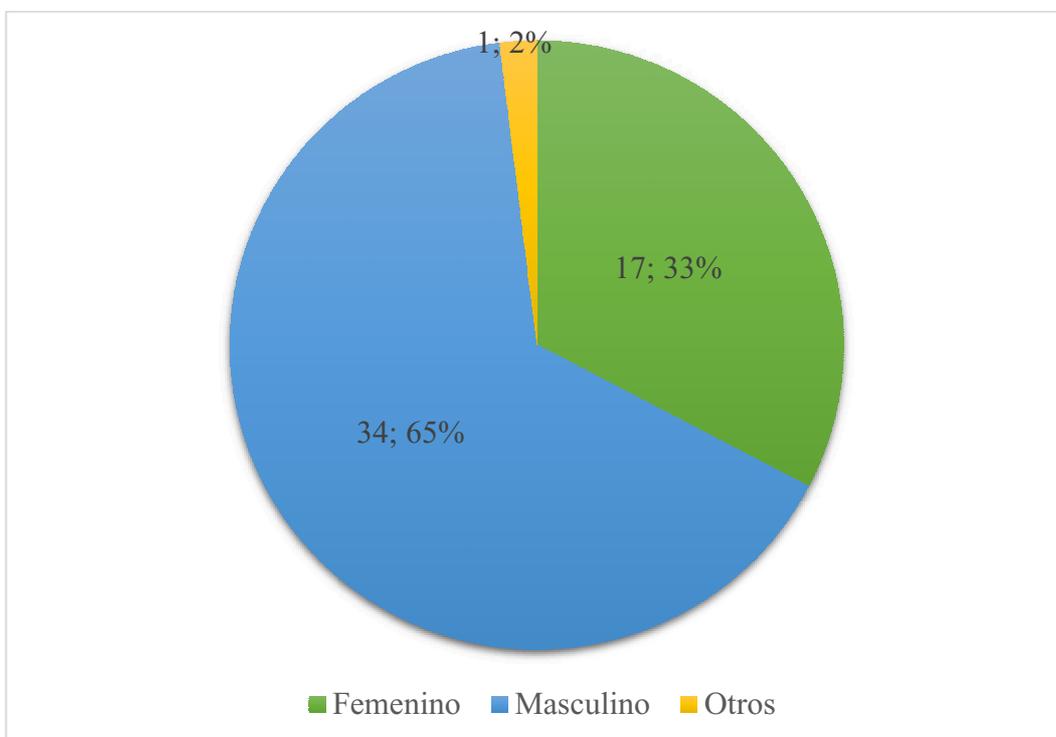


Figura 5. Género

Fuente: Elaboración propia

En base a estos resultados, se denota que el 65% de encuestados pertenecen al género masculino. Mientras el 33% es del sexo femenino y solo 2% de estos tienen otra preferencia. La contratación del personal, también debe tomar en consideración los criterios demográficos, brindarles oportunidades a todos por igual y no generar resentimientos por el simple hecho de tener otra orientación sexual.

## 2. Edad

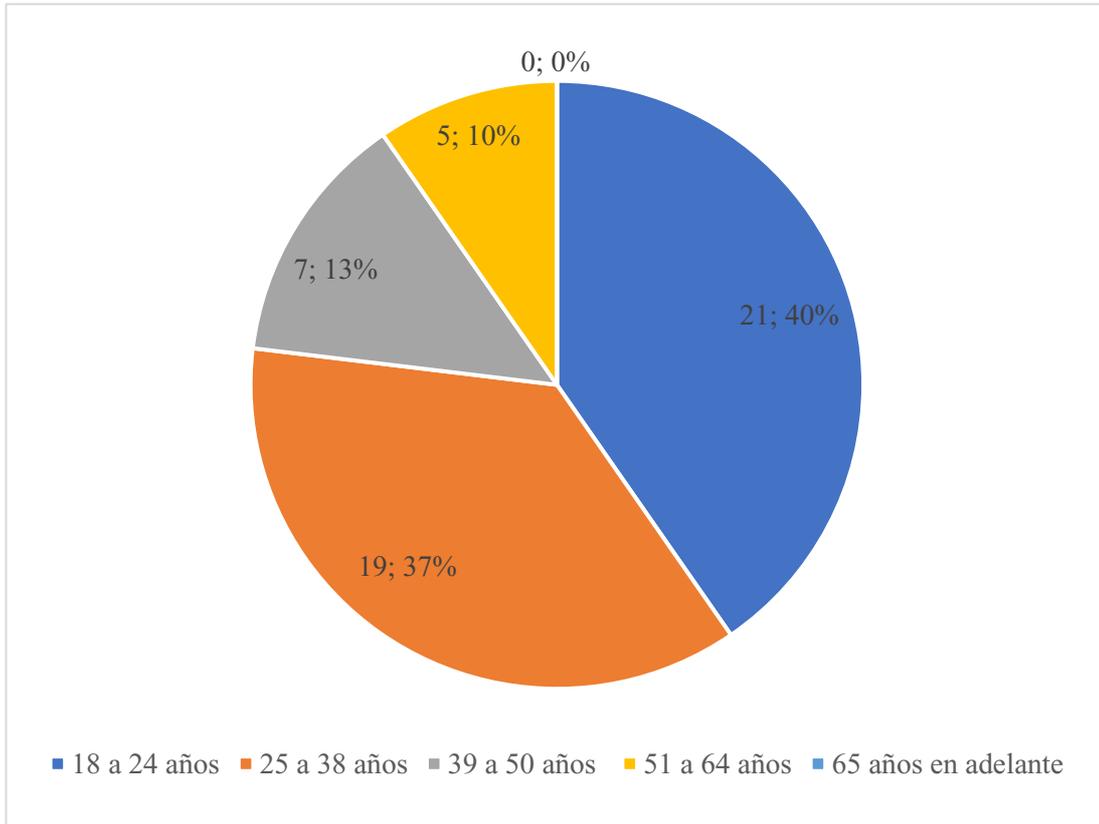


Figura 6. Edad

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, se observa un predominio de personas jóvenes en los establecimientos hoteleros (40%), el 37% oscila entre 25 a 38 años y el 13% de 39 a 50 años.

Desde luego, esto es propositivo ya que se le debe dar oportunidad a personas con pensamientos nuevos e ideas innovadoras, las cuales permitan otorgar mayores beneficios al hotel y a su vez fortalezcan el sector. Sin embargo, también se necesita complementarlo con la experiencia, así se generan mayores éxitos en las instituciones.

### 3. Nivel académico

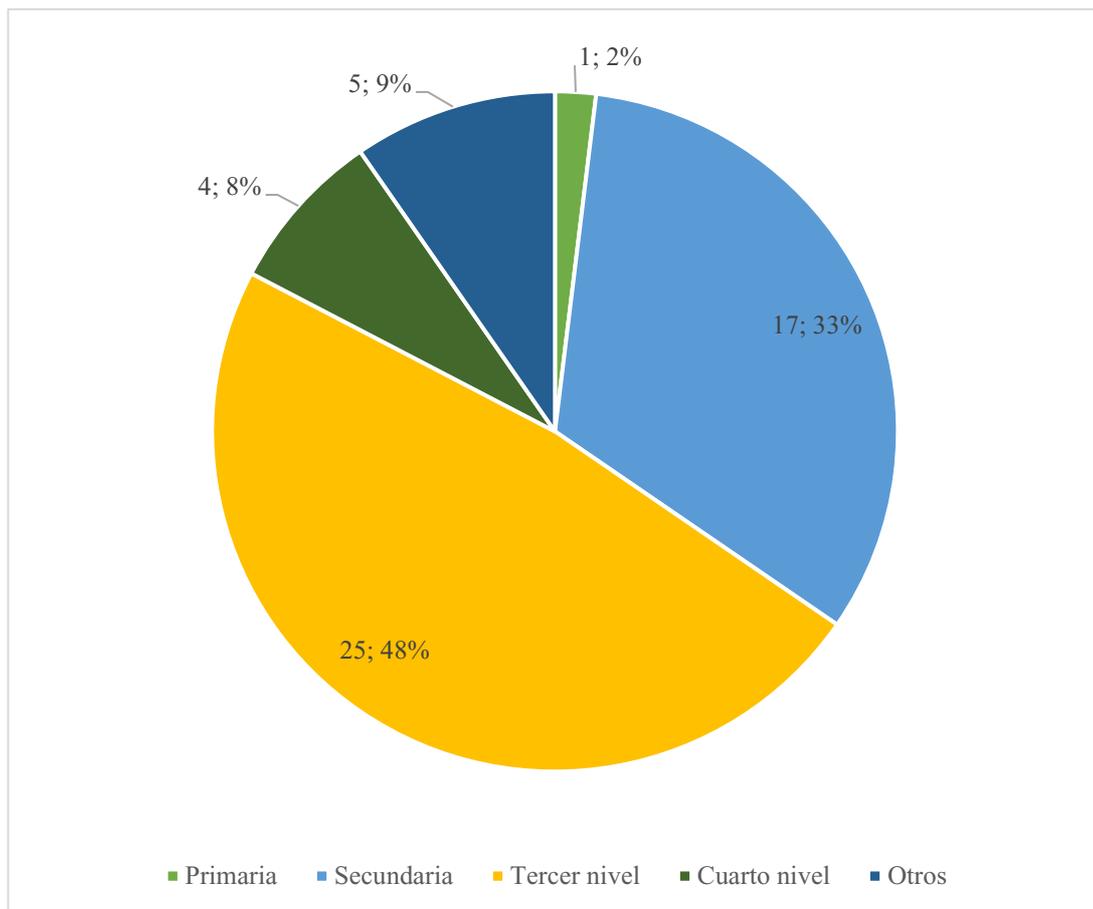


Figura 7. Nivel académico

Fuente: Elaboración propia

El 56% de los encuestados tienen estudios de tercer y cuarto nivel, el restante 44% poseen niveles inferiores. En efecto, la preparación es muy importante para realizar una postulación en el exigente mercado laboral. Del mismo modo, al analizar este dato se determina un balance positivo.

Los colaboradores tienen una buena formación académica y están aptos para efectuar las distintas funciones. Esto es muy bueno, contribuye a elevar la calidad en la atención al cliente y así se incrementan los beneficios al alojamiento. Estas personas parten con cierta ventaja sobre los demás empleados, eso no significa que los otros no puedan realizar sus tareas de forma eficiente.

4. Desde su punto de vista, ¿Considera que la Gestión del Talento Humano es fundamental para seleccionar adecuadamente al personal en los establecimientos hoteleros?

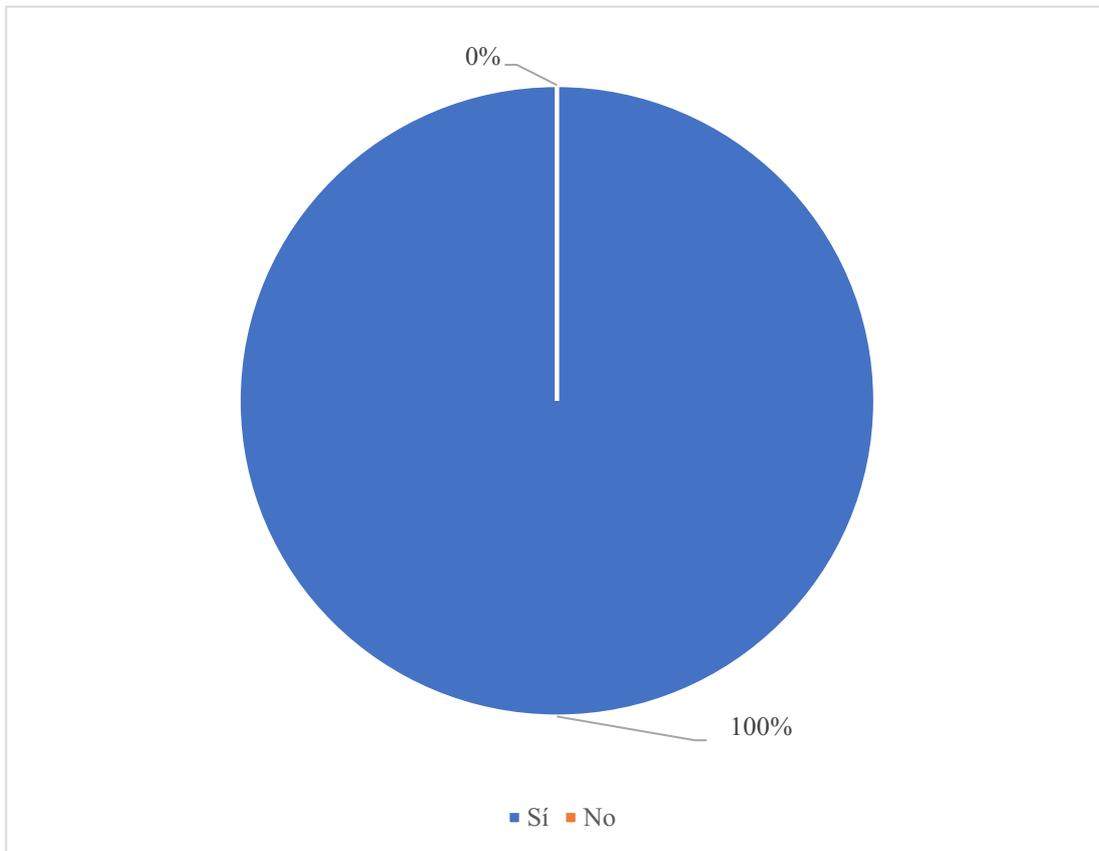


Figura 8. Incidencia de la gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia

Los encuestados coinciden en un 100%, que la gestión del talento humano es esencial para realizar una correcta selección del personal, en los establecimientos hoteleros. Llevar a cabo este proceso de forma eficaz implica la inversión de recursos financieros, humanos y sobre todo tiempo, sin embargo, estos son necesarios si realmente se desean cumplir las metas proyectadas a futuro.

5. ¿Cómo califica el trato recibido por las autoridades del hotel durante las actividades diarias?

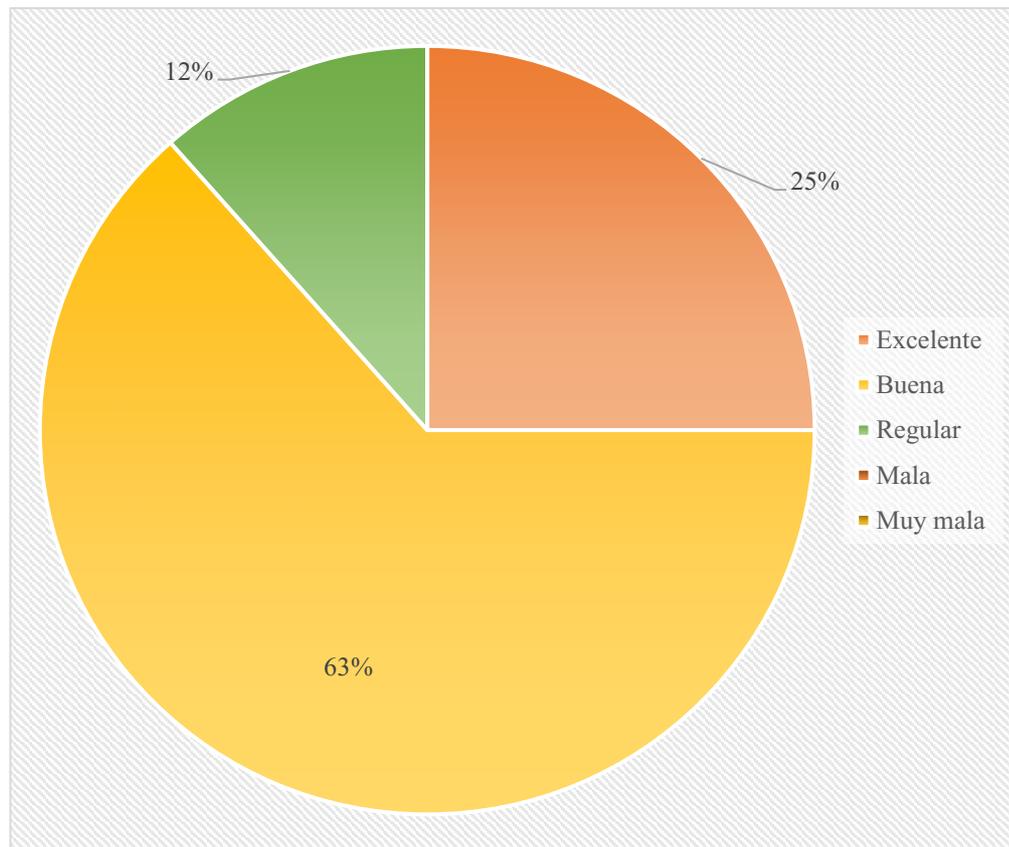


Figura 9. Atención interna

Fuente: Elaboración propia

El 63% de encuestados califica como buena la atención recibida por las autoridades del hotel, el 25% la evalúa como excelente y el 12% regular. En general, existen respuestas aceptables, no obstante, se debe entablar una mejor relación entre los empleados y jefes, para así lograr una satisfacción total, esto traerá mayores beneficios a los hoteles de esta categoría.

## 6. Desde su punto de vista, ¿Cada cuánto se debería capacitar al personal?

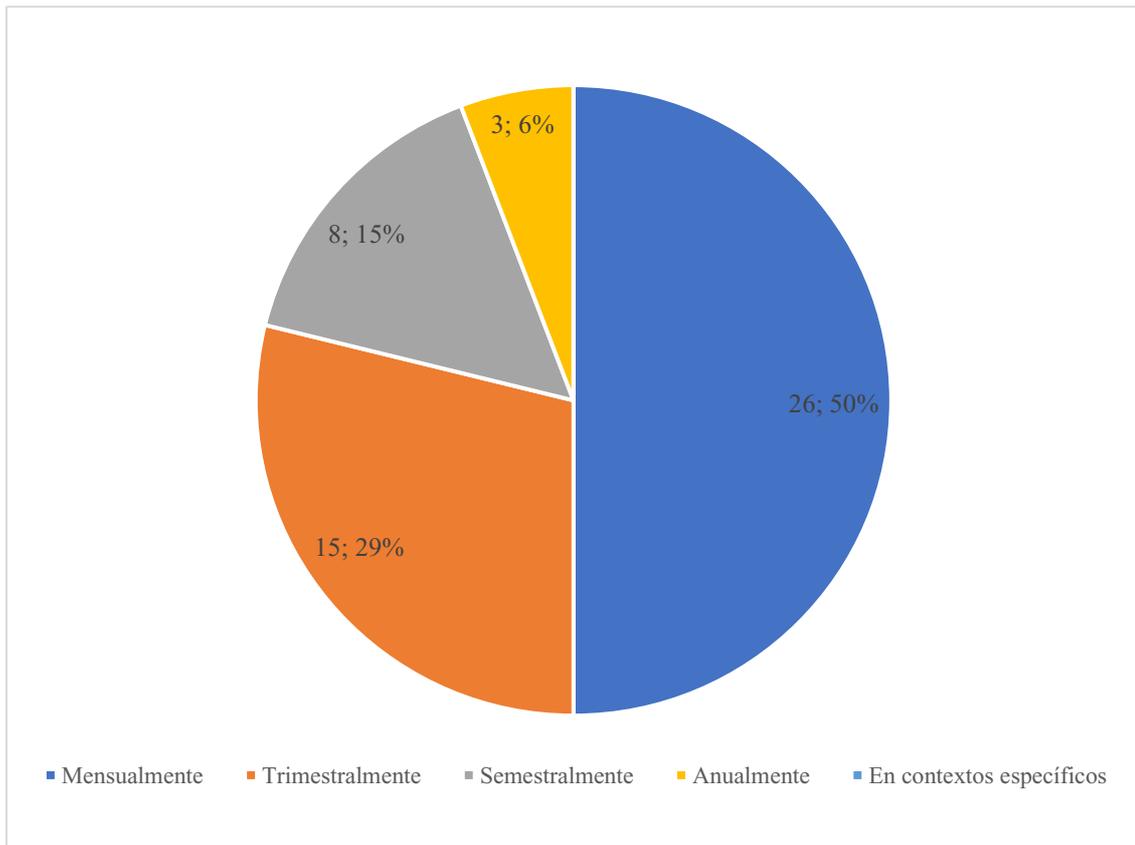


Figura 10. Períodos de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

En torno a esta interrogante, el 50% desearía recibir capacitaciones continuas, es de decir mensualmente, el 29% de forma trimestral, el 15% cada seis meses y el 6% anual. Este aspecto debe ser tomado muy en cuenta, no obstante, se requiere un minucioso y riguroso control de los distintos temas y periodos que implican el desarrollo de estas actividades. Además, no es suficiente con efectuar charlas, también es necesario darles un seguimiento a estas, para medir los resultados y así corregir las falencias.

7. ¿Cuáles son los aspectos positivos que otorga una pertinente selección del personal?

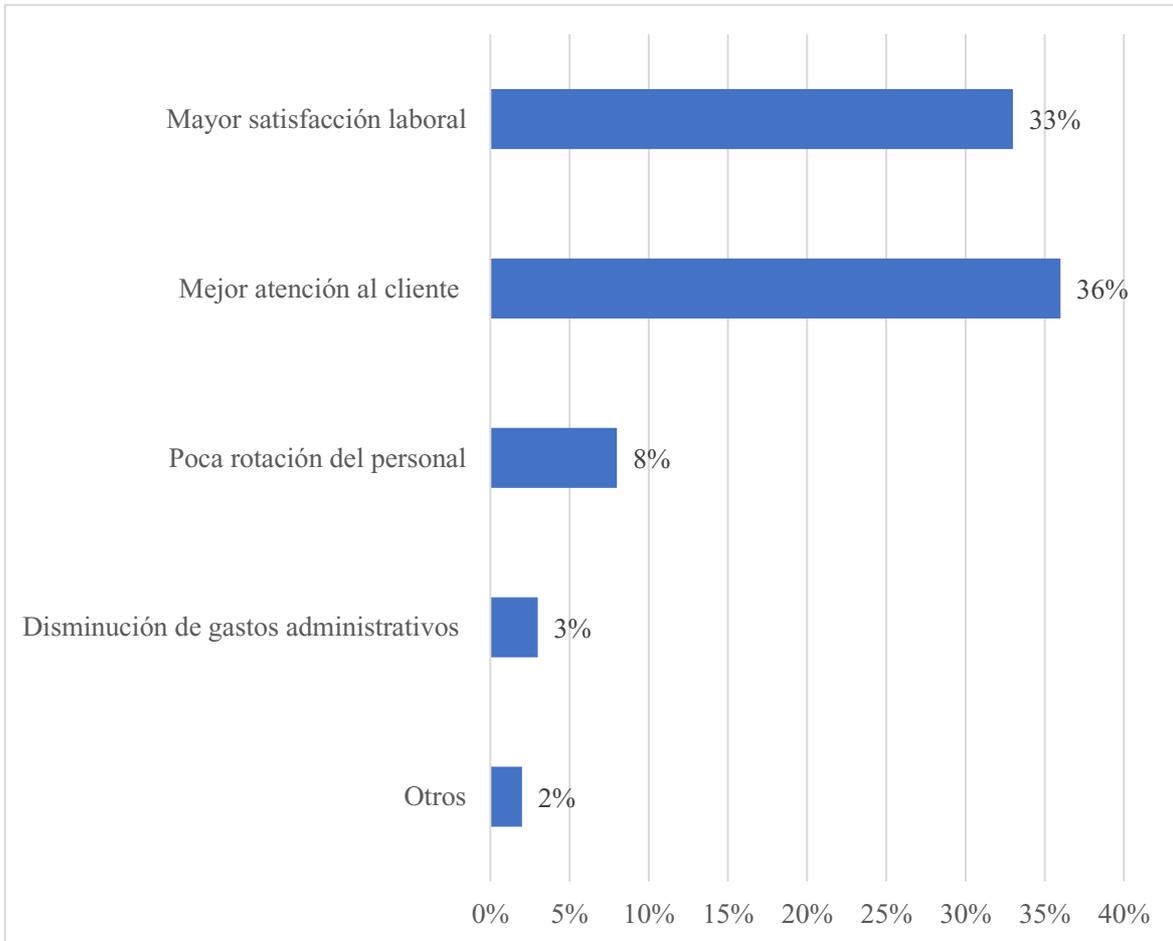


Figura 11. Aspectos positivos

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los aspectos positivos de la gestión del talento humano, el 69% de los evaluados afirman que a partir de esto se genera un óptimo clima laboral y una mejor atención al cliente. El 8% selecciona la reducción de rotaciones del personal y el 3% los gastos administrativos. Este aspecto es fundamental en las organizaciones, porque no solo ayuda a mejorar los resultados con relación a la calidad de servicios, también contribuye a la reducción de egresos en la empresa.

8. ¿Cuáles son los aspectos negativos que se producen a causa de inadecuada selección del personal?

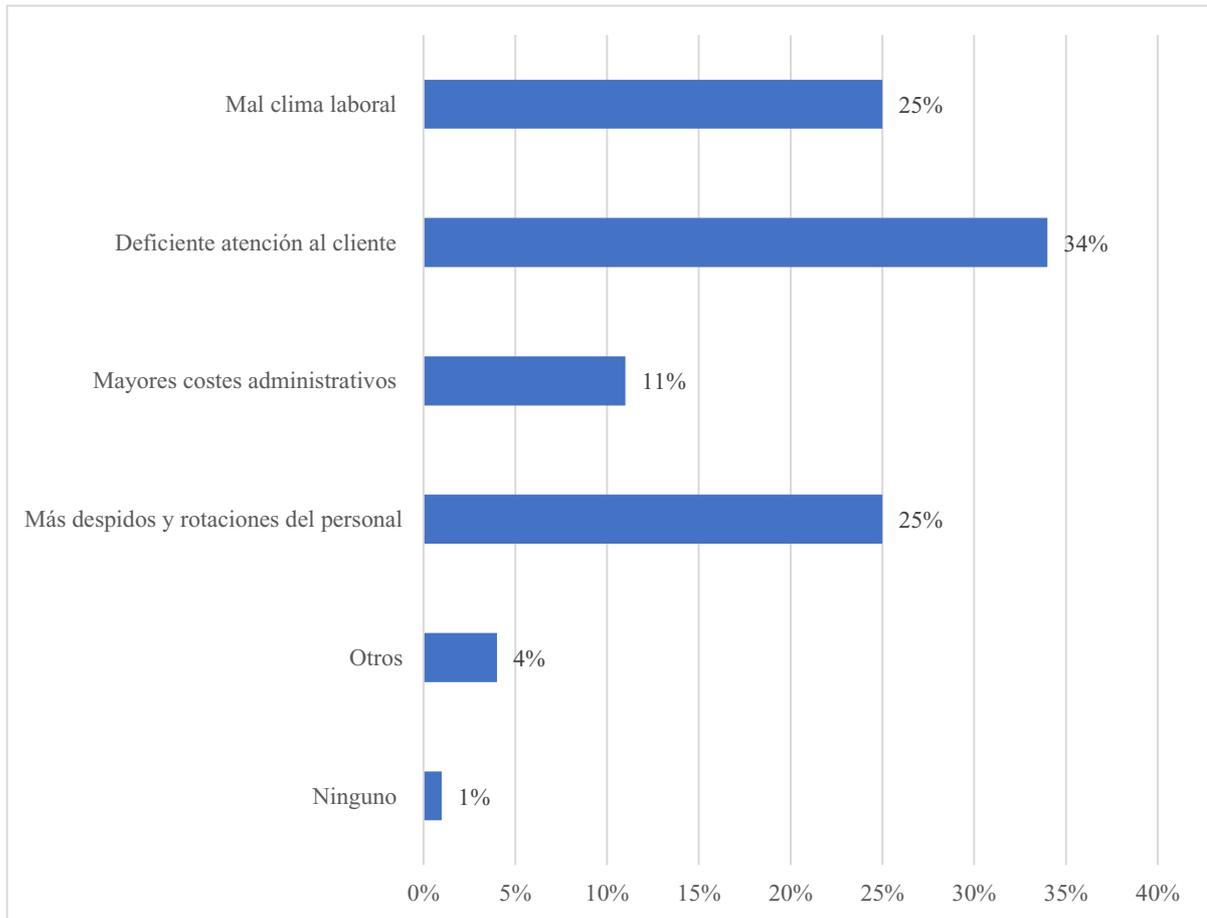


Figura 12. Aspectos negativos

Fuente: Elaboración propia

El 34% de los encuestados están de acuerdo en que la deficiente atención al cliente es uno de los principales aspectos negativos, el 25% seleccionó el mal clima laboral, el 25% más despidos y rotaciones del personal y el 4% otros. Son muy notorios los problemas generados a raíz de la inoportuna selección del personal, las empresas deben tomar en cuenta esto y así incurrir en menos errores.

9. ¿Qué aspectos se deberían tomar en consideración para contratar al personal de servicios?

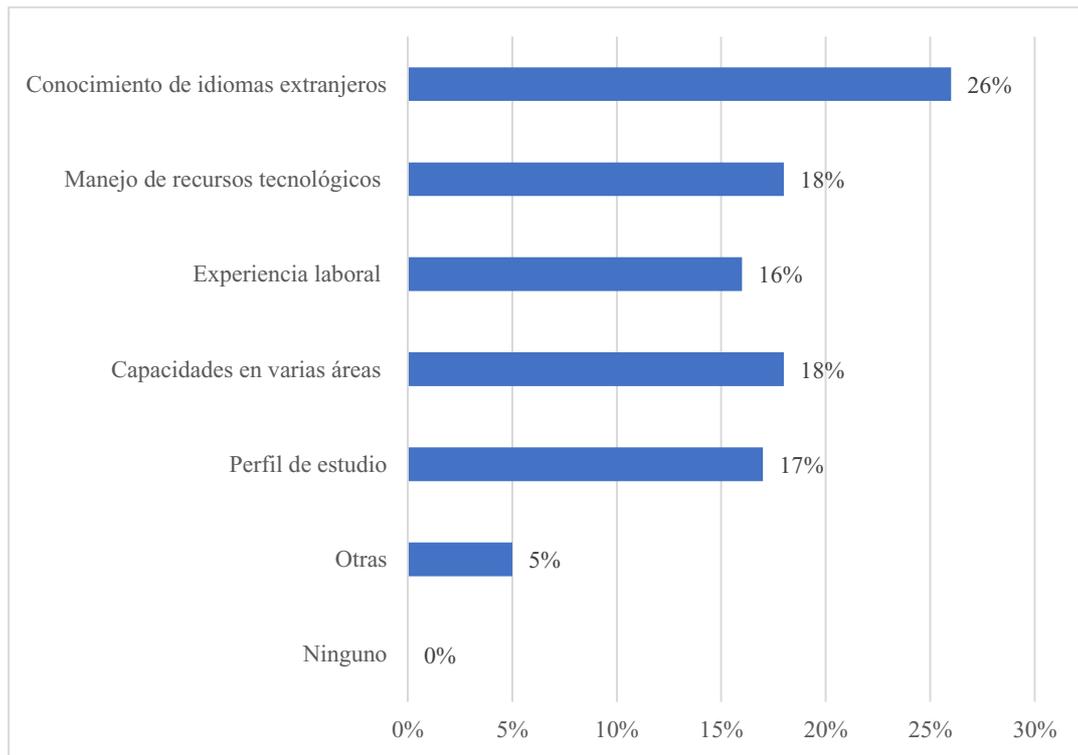


Figura 13. Aspectos a tomar en consideración

Fuente: Elaboración propia

Acorde a esta interrogante, el 26% de los evaluados manifiestan que el personal debe poseer conocimientos en idiomas extranjeros, el 18% manejo de recursos tecnológicos, el 18% capacidades en varias áreas, el 17% perfil de estudio y el 5% otros.

Al momento de llevar a cabo el proceso de selección al futuro empleado, es muy importante analizar distintos aspectos que van desde la forma de expresarse, el nivel de preparación y la experiencia. El departamento de gestión de talento humano, se encargará de elegir entre las distintas opciones, al más capacitado y apto para desempeñar el cargo asignado.

10. ¿Quiénes deben encargarse de la selección del personal en estos establecimientos?

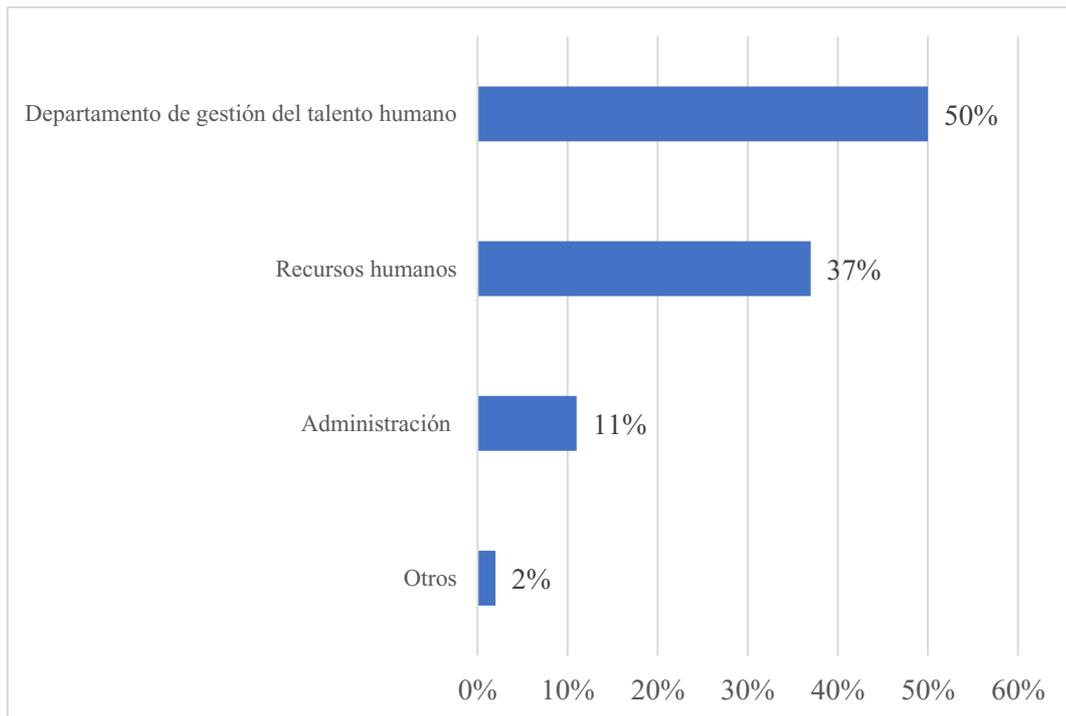


Figura 14. Encargados de la selección del personal

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los evaluados indican que el departamento de gestión de talento humano debe encargarse de seleccionar al personal. Por su parte, el 37% seleccionó recursos humanos, el 11 administración y el 2% otros.

La selección del personal es un aspecto muy importante en la cadena de servicios hoteleros, al tornarse un factor trascendental es apropiado realizar este proceso de manera correcta. Los responsables del departamento de talento humano deben inmiscuirse de lleno y escoger a los más competentes para el puesto.

11. ¿Usted tiene conocimiento sobre algún sistema de gestión del talento humano?

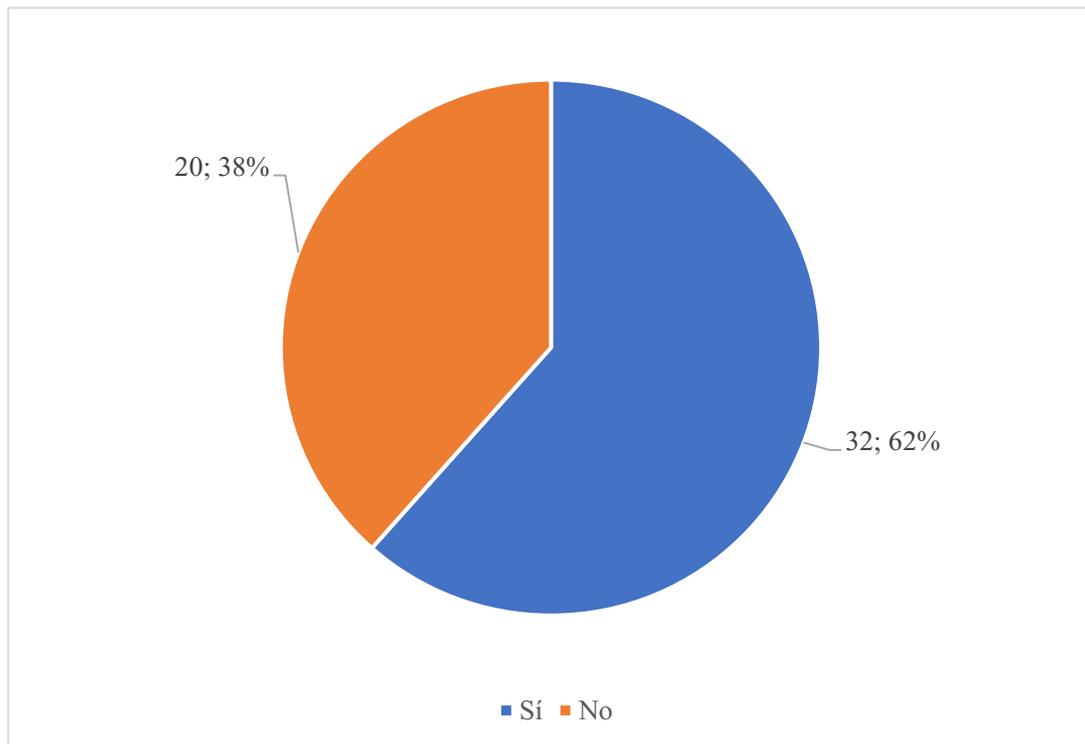


Figura 15. Conocimiento sobre sistemas de gestión de talento humano

Fuente: Elaboración propia

Acorda a esta respuesta, el 62% de los encuestados si tienen conocimiento sobre un sistema de gestión de talento humano, por su parte el 38% no tiene. Es de carácter importante inmiscuir a los colaboradores en las distintas actividades de la empresa, para así fortalecer los nexos entre las empleados y administradores/gerentes.

De manera general, al recopilar las opiniones de varios empleados de hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta, se observa una aceptable gestión de talento humano con respecto a la selección del personal. Aunque todavía existen aspectos por pulir y deben ser corregidos para cumplir las expectativas y metas de estos establecimientos.

### **3.2 Análisis y discusión de la entrevista**

En este apartado se ubican los resultados de las entrevistas aplicadas a cinco gerentes/administradores de los establecimientos hoteleros de primera y segunda del cantón Manta. Estos alojamientos fueron: Hotel Stella Blu, Hotel Mar Azul, Hotel Hamilton, Hotel Aqua Marina, Hotel Rishuo.

#### **Entrevista 1**

La administradora de este establecimiento Hotel Stella Blu considera como buena la gestión del talento humano en la selección del personal. Los aspectos a tomar en consideración son una buena presentación del aspirante al cargo y predisposición por realizar las tareas que se le asignen. A partir de la correcta realización de este proceso, se mejora la atención al cliente, por su parte las desventajas principales son el incumplimiento de las actividades.

Con respecto a las soluciones, el evaluado propone escoger a personas con intereses de aprender y superarse, en ciertos casos, esto es más importante que portar un título universitario. Este establecimiento si posee un modelo de selección del personal, este consiste en realizar la búsqueda en canales digitales (redes sociales) de posibles colaboradores.

#### **Entrevista 2**

La gerente del hotel Mar Azul considera muy importante la gestión del talento humano, al momento de realizar una correcta contratación del personal. Este proceso se realiza en base a concursos de méritos y oposición, al final se elige a la persona más capacitada. El principal beneficio es contar con un personal calificado para atender oportunamente al cliente.

En tal caso, la principal desventaja se vincula con un mal servicio, la mala atención por su parte las desventajas principales son el incumplimiento de las actividades. Las soluciones propuestas son: El hotel si cuenta con un modelo para seleccionar al personal, este se efectúa mediante concursos con empresas especializadas.

### **Entrevista 3**

La entrevistada del Hotel Hamilton considera como excelente la selección del personal en el hotel, en primera instancia se verifican las vacantes disponibles, luego se reciben las postulaciones, se sondean a los aspirantes, se aplica la entrevista, seleccionan al personal y se le da las indicaciones. El correcto procedimiento ayuda a mantener la calidad en el personal, para ofrecer un servicio oportuno a los huéspedes.

Las deficiencias de efectuar un mal procedimiento son despidos periódicos y mala atención al cliente. Las soluciones serían analizar diversos candidatos para incorporar al personal idóneo. El establecimiento cuenta con un sistema antiguo para escoger al personal.

### **Entrevista 4**

El administrador y jefe de ventas y mercadotecnia del Hotel Aqua Marina, califica como muy buena la gestión del talento humano con respecto a la selección del personal. En su caso el proceso se divide en dos fases: la primera consiste en la recepción de las solicitudes, luego se seleccionan a los posibles candidatos y por último se les comunica una fecha para mantener la entrevista.

Desde su perspectiva considera que los principales beneficios otorgados son el buen desenvolvimiento al momento de tratar al cliente, esto contribuye a satisfacer las necesidades solicitadas por estos. En efecto, el no cumplimiento de estas etapas incidirá en la generación de escenarios negativos como el mal clima laboral.

Por su parte, considera que se debe analizar de manera minuciosa los currículums de los probables colaboradores y mantener una comunicación asertiva con estos, tratando de conocer las características y capacidades de aquellos.

### **Entrevista 5**

El administrador del Hotel Rishuo indica que la gestión del talento humano para seleccionar al personal es excelente. El proceso para escoger al empleado consiste en realizar una entrevista, en la cual se generan preguntas específicas sobre varios temas. Él considera que los beneficios principales son reducción de riesgos de productividad, lo contrario son los impactos negativos en los clientes al momento de atenderlos.

Las soluciones aportadas por esta personalidad es conocer más a fondo las habilidades de cada postulante, este paso permitirá elegir al más capacitado para desempeñar el cargo vacante. Cabe destacar, que este alojamiento no posee un sistema de gestión de talento humano para seleccionar al personal.

Luego de analizar las respuestas de los responsables de los establecimientos hoteleros investigados, se evidencia una coincidencia de criterios al momento de llevar a cabo el proceso de selección del personal. El cumplimiento de las etapas aporta de manera significativa a elegir al candidato idóneo para desempeñar las funciones requeridas por la empresa.

Quizás no todos los hoteles estudiados aplican un sistema sofisticado de selección del personal, pero lo importante es tomar en consideración los pasos precisos para así evitar contratiempos que afecten a futuro la institución.

### 3.3 Estrategias de mejora de la gestión de talento humano

La siguiente propuesta consiste en desarrollar estrategias para fortalecer la gestión del talento humano, en el proceso de la selección del personal en los establecimientos hoteleros estudiados en este proyecto de investigación.

#### Objetivo general:

Mejorar el proceso de la selección del personal en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría del cantón Manta, para aumentar el servicio de atención al cliente y potenciar al sector en general.

Tabla 5. Estrategias de gestión de talento humano

Objetivos	Actividades	Responsables	Beneficiarios	Períodos	Recursos a utilizar
Mejorar el proceso interno de la selección del personal	Aplicar un modelo de selección del personal	-Administradores y gerentes -Autoridades y gestores hoteleros	-Departamento de talento humano -Personal interno (repcionistas y amas de llaves)	Cada 3 meses	Humanos y financieros
Desarrollar los conocimientos del departamento	Acudir a seminarios sobre la selección del personal	-Administradores y gerentes -Autoridades y gestores hoteleros	-Departamento de talento humano -Personal interno (repcionistas)	Cada 3 meses	Humanos y financieros

			y amas de llaves)		
Medir el alcance del sistema utilizado y los dos réditos obtenidos	Mayor control en el proceso de selección del personal	-Administradores y gerentes -Autoridades y gestores hoteleros	-Departamento de talento humano -Personal interno (repcionistas y amas de llaves)	Cada 3 meses	Humanos y financieros
Seleccionar al personal idóneo para realizar las tareas en el área asignada	Realizar la búsqueda de los futuros empleados a través de concursos de méritos	-Administradores y gerentes -Autoridades y gestores hoteleros	-Departamento de talento humano -Personal interno (repcionistas y amas de llaves)	Cada 3 meses	Humanos y financieros

Fuente: Elaboración propia

Las actividades propuestas son: acudir a seminarios sobre la selección del personal, Realizar la búsqueda de los futuros empleados a través de concursos de méritos, entre otras. Estas son realizadas cada 3 meses y tienen como objetivo esencial la selección del personal idóneo para realizar las tareas en el área asignada.

Los encargados de cumplir llevar a cabo estas actividades son los administradores/gerentes y autoridades y gestores hoteleros. Siendo los principales beneficiados el departamento de gestión de talento humano y el personal interno.

El diseño de estas estrategias tiene como propósito ayudar al departamento de gestión de talento humano de los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta, en el proceso de selección del personal.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico sobre la gestión de talento humano influye en gran proporción en la selección adecuada del personal de servicios en los establecimientos hoteleros. Llevar a cabo de forma pertinente este proceso contribuye a la excelencia en las actividades diarias. Este departamento juega un rol determinante, ya que se encarga de seleccionar y contratar al postulante idóneo para desempeñar las tareas en el hotel y de esta manera hacer realidad las metas propuestas.
2. En la búsqueda de realizar un óptimo diagnóstico sobre el proceso de la gestión del talento humano con relación a la selección del personal en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría en el cantón Manta, se diseñan dos cuestionarios: encuesta y entrevista. Ambos instrumentos permiten esclarecer los aspectos positivos y negativos que se presentan al momento de realizar esta etapa.
3. Los resultados de la encuesta permiten inferir que la gestión del talento humano al seleccionar al personal es positiva en estos hoteles de la ciudad, sin embargo, al elegir a los colaboradores se debe optar por escoger personas con conocimientos en idiomas extranjeros, manejo de recursos tecnológicos, capacidades en varias áreas, entre otros.
4. En general, los entrevistados califican como bueno el procedimiento para la selección del personal en los establecimientos. Las fortalezas se relacionan con un buen trato a los huéspedes, estabilidad de los empleados y reducción de gastos administrativos, por su parte las desventajas se vinculan con la mala atención al cliente, mal clima laboral y despidos masivos.
5. Las estrategias cuentan con actividades como: impartir charlas, realizar concursos para encontrar a los aspirantes y darle seguimiento al sistema de selección del personal. Los principales beneficiarios de llegar a cabalidad esta etapa, serán los empleados en primera instancia y finalmente los usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

1. En tal caso, se orienta a las autoridades de los establecimientos de primera y segunda categoría del cantón Manta, a tomar en consideración la opinión de los empleados y clientes, para así encontrar soluciones a los problemas generados a partir de una mala selección del personal.
2. Los representantes del sector hotelero también deben inmiscuirse en estos procedimientos, tratar de controlar y sobre todo hacer cumplir las normativas que están vigentes. El trabajo en conjunto permitirá mayores beneficios a estos establecimientos.
3. La unidad académica a través de estos proyectos también ayuda a la identificación de las deficiencias y a partir de allí realizar propuestas para la mejora de esta temática. Esto es positivo porque inmiscuye al alumno a observar problemas futuros en el campo laboral y así contribuye al fortalecimiento del sector hotelero. También se recomienda utilizar los resultados obtenidos en futuras investigaciones, para estudiar más a fondo los aspectos que impiden el desarrollo de las actividades en esta industria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abad, S. (10 de Diciembre de 2019). Análisis histórico del sector hotelero en Quito en el periodo 2008-2018. *Trabajo de integración curricular presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Administración de empresas de Hospitalidad* . Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
2. Archenti, N. (2012). Técnicas de investigación: Encuestas . *Metodología de las ciencias sociales*, 170-190.
3. Arias, E., Calderón, J., Loor, A., & Ramos, P. (2017). Percepción de los turistas sobre los servicios que ofrece manta, un análisis previo al 16 A. *Revista ECA. Sinergia* , 131-144.
4. Bontis, N., Janosevic, S., & Dzenopoljac, V. (2015). Intellectual capital in Serbia's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27:, 1365-1384.
5. Cabezas, J. (2016). Modelo de Gestión de Talento Humano, para mejorar el clima laboral del "Hotel & Spa Casa Real". *Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Turística y Hotelera*. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Univsersidad Nacional de Chimborazo.
6. Calle, M., Serrano, A., & Granados, M. (2018). *Gestión del Sector Alojamiento-Hotel*. Machala, Ecuador: Editorial UTMACH, 2018. ISBN: 978-9942-24-091-0.
7. Campos, T., Sánchez, M., & Macías, N. (2020). Recursos naturales y culturales como factor de desarrollo local turístico de la provincia de Manabí. *Polo del Conocimiento*. DOI: 10.23857/pc.v5i7.1532, 487-519.
8. Chiavenato, I. (2000). *Interacción entre personas y organizaciones*. Barcelona, España: Mc. Graw Hill.
9. Delgado, M. (2019). Plan de fidelización de clientes enfocados en la mejora de la Gestión Comercial de los hoteles de primera categoría de Manta . *Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero en Turismo*. Calceta, Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López .
10. Flores, L. (2019). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista EAN*, 59-77.
11. Flores, L. (2020). Gestión del talento humano y rentabilidad del sector hotelero de la región de Puno. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 87: , 1-22.
12. GAD Manta. (2020). *Catastro turístico*. Manta, Ecuador : GAD.
13. Guevara, P. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento* , 163-173.
14. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Craw Hill. Sexta Edición .

15. Ibarra, F. (2016). Diseño de un modelo de gestión de talento humano basado en la inteligencia emocional para minizar la rotación del personal en una institución bancaria . *Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de* . Ambato, Tungurahua, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
16. Khan, K., Niazi, A., Nasir, A., Hussain, M., & Khan, M. (2021). The Effect of COVID-19 on the Hospitality Industry: The Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation* , 1-17.
17. Loor, J., Zambrano, A., Peña, V., & Andrade, E. (2019). Medición de la calidad de servicios hoteleros de Manta, Ecuador a través del Modelo HOTELQUAL. *Revista ECA Sinergia* , 155-165.
18. Loor, L., Plaza, N., & Medina, Z. (2021). Turismo comunitario en Ecuador: Apuntes en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales. Vol. XXVII, núm. 1.*, 265-275.
19. Lucas, D. (Diciembre de 2019). Evaluación de la gestión operativa del servicio hotelero en el cantón Manta de la provincia de Manabí . *Informe de trabajo de titulación previa a la obtención del título de Ingeniero en Turismo*. Calceta, Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manuel Félix López.
20. MINTUR. (2019). *Plan Nacional de Turismo 2030*. Quito, Ecuador: Ministerio de Turismo.
21. OMT. (2019). *Definiciones del Turismo*. Madrid, España : Organización Mundial del Turismo.
22. OMT. (2019). *Glosario de términos*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
23. OMT. (2019). *Panorama Internacional del Turismo. edición 2019*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421237>.
24. Orrala, A. (2019). Análisis de la gestión de la selección del personal del sector hotelero en Guayaquil. *Artículo académico previo a la obtención del título de Ingeniería Comercial*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Ecuador .
25. Ortega, M., Encalada, M., & Traverso, A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales* . Samborondón-Ecuador: Universidad ECOTEC. ISBN: 978-9942-960-29-0.
26. Pereyra, S., Lizurek, M., & Barrero, A. (2006). Identificación de prácticas de reclutamiento y selección de personal en las MiPyMEs de alojamiento turístico. *FACES*, 51-62.
27. Pérez, M., & Villa, C. (2016). *Teoría general del Turismo: Un enfoque global y nacional*. México: Biblioteca Central de la UABCS. IBSN: 078-607-7777-00-7.

28. Pinargote, K., & Loor, D. (2020). El COVID-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras Manta-Ecuador . *ECA-Sinergia*. DOI: e-ISSN: 2528 - 7869 (*Versión Electrónica*), 152-168.
29. Prieto, G. (2013). Gestión de Talento Humano como estrategia para retención del personal. *Especialización en Gestión de Talento Humano y Productividad* . Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
30. Quijije, P., & Álava, R. (2019). *Modelo de gestión de talento humano para la evaluación del desempeño del área de camareras del piso del Wyndham Manta Sail Plaza Hotel* . Manta, Ecuador : VII Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones.
31. Ramírez. (2003). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Obtenido de <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/entorno-empresa-turistica.html>
32. Ramírez, M., Gouveia, E., & Lozada, J. (2011). El trabajo de campo estrategia metodológica para estudiar las comunidades. *Omnia*, vol. 17, núm. 3, 9-22.
33. Ramírez, P., Ramírez, K., & Martínez, P. (2017). *Gestión del talento humano en la selección del personal*. Guayaquil-Ecuador: Grupo Compás.
34. Rodríguez, A., & Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento . *Revista EAN*, 82. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647> , 179-200.
35. Rodríguez, M., & Alonso, M. (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability* , 1-17.
36. Romero, J. (2016). Nuevas tendencias en reclutamiento y selección del personal . *Curso de adaptación al grado de relaciones laborales y recursos humanos* . Universidad Miguel Hernández.
37. Sánchez, W. (2015). Incidencia de los riesgos mecánicos en la operatividad del Hotel Oro Verde de la ciudad de Manta. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
38. Segura, C. (2015). El aporte de la actividad turística y el ingreso de divisas para el Ecuador. *Revista empresarial*. ISSN No. 1390 – 3748 , 35-44.
39. SERNATUR. (2017). *Manual de Hospitalidad de alimentos y bebidas* . Santiago, Chile: Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR.
40. Simancas, E., & Arias, F. (2017). El capital humano como factor de competitividad en la industria hotelera y turística en Cartagena . *Panorama Económico*, 24 , 269-282.
41. Torres, G., Díaz, S., & Hernández, W. (2020). Importancia del reclutamiento y la selección del personal en el sector hotelero: Caso Villavicencio-Colombia. *Desarrollo Gerencial*. DOI: <https://doi.org/10.17081/dege.12.1.3619> , 1-23.
42. Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. ISBN: 978-9942-14-271-9.

43. Vilema, D., & Galarza, S. (2015). Situación de los hoteles de lujo, primera y segunda categoría de la ciudad de Quito . *Qualitas*, 4-30.
44. Zambrano, V. (2019). Evaluación de las potencialidades de la ciudad de Manta para su definición como destino turístico. *Informe de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera en Turismo* . Calceta, Manabí, Ecuador: Escuela Superior Politécnica Manuel Félix López .

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de encuesta

#### UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

#### Encuesta dirigida a los colaboradores que trabajan en los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta

La actual encuesta se enfoca en recopilar la opinión de los trabajadores de los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría en el cantón Manta, acerca de la gestión del talento y su incidencia en la selección del personal. De antemano muchas gracias por su colaboración.

1. Género

Femenino

Masculino

Otros

2. Edad

18 a 24 años

25 a 38 años

39 a 50 años

51 a 64 años

61 años en adelante

3. Nivel académico

Primaria

Secundaria

Tercer nivel

Cuarto nivel

Otros

4. Desde su punto de vista ¿Considera que la gestión de talento humano es fundamental para seleccionar adecuadamente al personal en los establecimientos hoteleros?

Sí

No

5. ¿Cómo califica el trato recibido por las autoridades del hotel durante las actividades diarias?

Excelente

Buena

Regular

Mala

Muy mala

6. Desde su perspectiva ¿Cada cuánto tiempo se debería capacitar al personal?

Mensualmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

En contextos específicos

7. ¿Cuáles son los aspectos positivos que otorga una pertinente selección del personal?

Mayor satisfacción laboral

Mejor atención al cliente

Incremento de beneficios al establecimiento

Poca rotación del personal

Disminución de gastos administrativos

Otros

Ninguno

8. ¿Cuáles son los aspectos negativos que se producen a causa de inadecuada selección del personal?

Mal clima laboral

Deficiente atención al cliente

Mayores costes administrativos

Más despidos y rotaciones del personal

Otros

Ninguno

9. ¿Qué aspectos se deberían tomar en consideración para contratar al personal de servicios?

Conocimiento de idiomas extranjeros

Manejo de recursos tecnológicos

Experiencia laboral

Capacidades en varias áreas

Perfil de estudio

Otras

Ninguno

10. ¿Quiénes deben encargarse de la selección del personal en estos establecimientos?

Departamento de gestión del talento humano

Recursos humanos

Administración

Otros

11. ¿Usted tiene conocimiento sobre algún Sistema de Gestión del Talento Humano?

Sí

No

Anexo 2. Formato de entrevista

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**Entrevista dirigida a los administradores/gerentes de los hoteles de primera y segunda categoría del cantón Manta**

El siguiente cuestionario de entrevista se aplica a los administradores/gerentes y tiene por objeto recopilar las opiniones de estos personajes sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la selección del personal en los establecimientos hoteleros de primera y segunda categoría en el cantón Manta. Muchas gracias por su colaboración.

**Datos del entrevistado/a:**

Nombres y apellidos:

Nombre del establecimiento:

Cargo:

Años de experiencia:

1. ¿Cómo califica la gestión de talento de talento humano en la selección del personal en el establecimiento?

-----  
-----  
-----

2. ¿Cuál es el proceso que se lleva a cabo el establecimiento para la selección del personal?

-----  
-----  
-----

3. ¿Cuáles son los principales beneficios de realizar una adecuada selección del personal?

-----  
-----  
-----

4. ¿Cuáles son las principales desventajas de efectuar una indebida selección del personal?

-----  
-----  
-----

5. Desde su punto de vista ¿Cuáles serían las soluciones que debería incorporar la gestión del talento humano en la selección del personal?

-----  
-----  
-----

6. ¿El establecimiento aplica un modelo de gestión de talento humano o sistema de selección de personal?

-----  
-----  
-----

7. Si la respuesta anterior es sí, indique cuál es el modelo o sistema que aplica

-----  
-----  
-----

Fuente: Elaboración propia