



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“GESTIÓN DE DESARROLLO DE CAPACITACIONES PARA EL  
RENDIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA DE TURISMO  
RUTAS INTERNACIONALES E. I. R. L. 2022”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
TURISMO, HOTELERIA Y GASTRONOMIA**

**PRESENTADO POR:  
CHRISTOPHER RENATO SANCHEZ PANTY**

**ASESORA:  
Mg. CLAUDIA EDITH LLONTOP DIEZ  
CODIGO-ORCID-000-001-8627-3760**

**LIMA, MAYO 2022**

## **DEDICATORIA:**

A mi familia, especialmente a mi madre por alentarme a lograr grandes éxitos.

## **AGRADECIMIENTO:**

A mi alma mater la Universidad Alas Peruanas, especialmente a los docentes que me formaron, sé que entregaron todo de sí, para hacer de mí un profesional.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA: .....	ii
AGRADECIMIENTO: .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	1
ÍNDICE DE FIGURAS .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL .....	6
1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	6
1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	7
1.3.1. Misión .....	7
1.3.2. Visión.....	7
1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	7
1.5. VALORES CORPORATIVOS.....	8
1.5.1. Compromiso .....	8
1.5.2. Tolerancia.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.5.3. Sustentabilidad .....	9
1.5.4. Empatía .....	10
1.5.5. Respeto .....	10
1.5.6. Trabajo en equipo.....	10

1.5.7. Vocación de servicio.....	11
1.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	11
1.6.1. Objetivo general.....	11
1.6.2. Objetivos específicos.....	12

## CAPÍTULO II

### REALIDAD PROBLEMÁTICA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....	13
2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	16
2.2.1. Problema General.....	16
2.2.2. Problemas específicos.....	16
2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.1. Objetivo general.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.3.2. Objetivos específicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	18
2.5. ALCANCE.....	19
2.6. LIMITACIONES .....	19

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE GESTIÓN DE DESARROLLO DE CAPACITACIONES DE RECURSOS HUMANOS

3.1. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO .....	21
3.2. PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO .....	21
3.2.1. Análisis .....	23
3.2.2. Descripción y diseño de los puestos de trabajo.....	25
3.2.3. Selección de los colaboradores .....	27
3.2.3.1. Definición y análisis del perfil.....	28

3.2.3.2. Reclutamiento, revisión de candidaturas y preselección	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
3.2.3.3. Entrevistas y evaluación .....	29
3.2.3.4. Decisión y contratación .....	30
3.2.3.5. Proceso de capacitación .....	31
3.2.4. Acogida de los nuevos empleados .....	31
3.2.4.1. Aspectos clave del plan de acogida.....	32
3.2.4.2. Ventajas del plan de bienvenida a nuevos empleados .....	33
3.2.4.3. Fases para el plan de bienvenida a los empleados .....	34
3.2.4.4. Los elementos del plan de bienvenida .....	35
3.2.4.5. Estructura del plan de bienvenida a nuevos empleados....	35
3.2.5. Diseñar e implantar un plan de formación continua.....	37
3.2.6. Instaurar un sistema de control interno.....	41
3.2.7. Establecer un plan de retribuciones al empleado .....	46
3.2.7.1. Remuneración.....	47
3.2.7.2. Oportunidad de desarrollo .....	49
3.2.7.3. Organización.....	51
3.2.7.4. Naturaleza del trabajo.....	55
3.2.7.5. Relaciones interpersonales.....	56
3.2.8. Evaluaciones para obtener información continuamente .....	57
3.2.9. Asegurar y mantener la motivación de los empleados para que mejore su desarrollo personal y su productividad.....	59
CONCLUSIONES .....	62
RECOMENDACIONES.....	64
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	66
ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Anexo 1 Plan de formación del sector turístico llega a 70.000 trabajadores

**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 2 Pautas para realizar una entrevista..... **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo 3 Consideraciones organizacionales respecto a la gestión de desarrollo  
de capacitaciones de la empresa Rutas Internacionales E. I. R. L. **¡Error!**  
**Marcador no definido.**

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Organización de los Recursos Humanos de Rutas Internacionales” E.I.R.L. ....	8
<b>Tabla 2.</b> Análisis FODA .....	15
<b>Tabla 3.</b> Cuadro resumen para instaurar un sistema de control interno.	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Proceso que sigue la gestión moderna del rendimiento.....	22
<b>Figura 2.</b> Análisis del puesto laboral.....	25
<b>Figura 3.</b> Propuesta de secuencia para realizar una entrevista laboral ...	30
<b>Figura 4.</b> Diversos tipos de remuneraciones.....	48
<b>Figura 5.</b> Composición del salario.....	49
<b>Figura 6.</b> Proceso de formación.....	51
<b>Figura 7.</b> Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los trabajadores.....	52
<b>Figura 8.</b> Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton.....	53
<b>Figura 9.</b> Relaciones y programas en la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la productividad.....	54
<b>Figura 10.</b> Modelo de motivación del rendimiento laboral .....	55

## **INTRODUCCIÓN**

Éste estudio propone reorientar la gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de los RR. HH. de la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. De esta manera podría generarse una nueva forma de gestión donde el personal de la empresa, esté acorde con los nuevos avances en la atención del sector turístico, cuyos beneficiados son los mismos turistas y la empresa en sí.

Este trabajo, se realizó a profundidad y es importante identificar la importancia y contribución de la gestión de desarrollo de capacitaciones a la oferta turística que se da a los turistas que buscan trasladarse a los principales atractivos turísticos de la región de Tacna.

## RESUMEN

Este trabajo contribuye a resolver el problema de la gestión en procesos de RR. HH., que desde ya permite a la organización turística estar tecnológicamente a la altura de los requerimientos del cliente, que es una de las funciones principales de una agencia de viajes. sus servicios, servidores y necesidades materiales; Al mismo tiempo, asegura que los empleados presten sus servicios en las áreas que corresponden a la norma. Determine que la emisión de boletos a diferentes destinos es la mayor fuente de ingresos diarios de la empresa, y este soporte y virtualización siempre mantendrán los diferentes sistemas en funcionamiento, lo que no generará pérdidas para la empresa ni insatisfacción del cliente.

En cuanto a la innovación, se requiere de servidores para poder escalar y adaptarse a las necesidades del servicio según surja la necesidad, por lo que la virtualización permite realizar la propuesta sin invertir una gran cantidad de dinero.

**Palabras clave:** gestión, gestión de desarrollo, capacitación rendimiento, recursos humanos

## ABSTRACT

This work contributes to solve the problem of managing human resources processes, since it allows the company to technologically meet the requirements of its clients, this being one of its main functions as a tourism company, allowing it to reduce support and maintenance costs. of the servers, as well as the physical need for them; At the same time, it ensures that the personnel provide their services in the respective areas with complete normality. Delimiting that the sale of tickets to different destinations is the process that generates the most daily income for the company, this virtualization and support would always keep the different systems operational, not generating losses for the company or dissatisfaction for customers.

Regarding innovation, it is sought that the servers be scalable and adjust to the needs of the service each time they are required, so that virtualization allows the proposal to be achieved without the need to invest large amounts of money.

**Keywords:** management, development management, performance training, human resources

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL**

Rutas Internacionales” E. I. R. L.,

### **1.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

Surge de un sueño por parte de los dueños, que laboraban en el rubro turístico, posteriormente comienzan en el año 2017, con una pequeña agencia ubicada en el centro cívico de Tacna, fueron creciendo paulatinamente, para llegar a ser una de las agencias reconocidas a nivel regional.

Actualmente la empresa ha sabido sobreponerse a las adversidades, como la pandemia por el COVID-19, que trajo abajo a muchas pequeñas empresas, pero que “Rutas Internacionales” E. I. R. L., ha sabido sobreponerse y continuar.

Según palabras de los gerentes, “fue un sueño que pusieron en manos de Dios, y que solo él ha permitido que la agencia aún se mantenga”. Actualmente hay más sueños que faltan por cumplir, pero lo dejan todo en las manos de Dios.

### **1.3. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

Servicios turísticos nacionales e internacionales, venta de tickets aéreos y terrestres a familias, amigos y parejas e individuales

#### **1.3.1. Misión**

Ofrecer paquetes y servicios turísticos nacionales e internacionales, venta de tickets aéreos y terrestres a familias, amigos y parejas e individuales brindando una atención profesional y personalizada. Buscando superar las expectativas del cliente que visita Tacna.

#### **1.3.2. Visión**

Ser una agencia de viajes reconocida a nivel regional y nacional por la confianza, variedad y seguridad de nuestros servicios ofertados. Desarrollar actividades turísticas sostenibles, cumpliendo con nuestra responsabilidad social.

### **1.4. ORGANIZACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

**Tabla 1**

*Organización de los Recursos Humanos de “Rutas Internacionales” E.I.R.L.*

<b>Condición</b>	<b>Nombre y/o cargo</b>
Gerente General	Yanina Lazo
Sub Gerente	Abel Mendoza Velarde
Cargos existentes	Counter Guías turísticos Orientadores turísticos Conductores

*Nota: elaboración propia con los datos proporcionados por la empresa.*

:

## **1.5. VALORES CORPORATIVOS**

### **1.5.1. Compromiso**

Desde el punto de vista ético, una obligación es un contrato que establece por sí mismo el hombre para lograr el mejoramiento personal y social en contraste con la profesión, servicio u otra actividad que realiza, en ese sentido podemos encontrar códigos morales para médicos, abogados, etc. En cuanto a las actividades que realice en el ejercicio de su profesión, deberá estar revestida de una ética y un profesionalismo que le hagan merecedor de respeto por su profesión y por quien sirve.

### **1.5.2. Tolerancia**

Se refiere a la capacidad de permitir y recibir la mente, las opciones, los métodos de asombro o el comportamiento de diferentes personas. Esta conducta social se ha dado en todas las épocas de la humanidad y durante todo el planeta como forma de facilitar la convivencia. Es típicamente conocido que los valores y las normas colectivas se crean con la ayuda del grupo que tiene el poder político y el control social, y como resultado determinan, entre diferentes elementos, el grado de admiración o, en cualquier otro caso, la severidad de la opresión. Persona que expresa actitudes e ideas exclusivas o problemáticas.

### **1.5.3. Sustentabilidad**

Se trata de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus necesidades propias, asegurándose así, un equilibrio entre el crecimiento en la economía y la preocupación por el bienestar social y el medio ambiente. Por lo tanto, el desarrollo sostenible es una forma incremental de mantener este frágil equilibrio hoy, sin poner en peligro los recursos del mañana. Para lograr esto, es necesario aplicar la regla de las 3 rs, la regla de las 5 rs, y también reducir el desperdicio y el desperdicio. Con tales acciones, podemos combatir el cambio climático y el calentamiento global.

#### **1.5.4. Empatía**

Esta es una de las habilidades sociales y emocionales más importantes e implica saber ponerse en el lugar de otra persona. En otras palabras, un empático es una persona que es capaz de sentir las emociones que otros pueden estar sintiendo para actuar de tal manera que esos sentimientos sigan siendo buenos y/o los malos sentimientos salgan bien.

#### **1.5.5. Respeto**

Se trata de un valor positivo y a la vez una cualidad que se refiere a un acto de respeto; equivalente a la reverencia, respeto y aprecio hacia una cosa o persona. Considerado como uno de los valores humanos más destacables, ya que es parte de la interacción social armónica. Éste debe darse como un respeto mutuo y hacer de un sentido de reciprocidad. Una de proposiciones hipotéticas más importantes del respeto, es que, para ser respetado, es necesario conocer o aprender a respetar, entender y apreciar los intereses y necesidades de la otra persona.

#### **1.5.6. Trabajo en equipo**

Es esencial que el equipo tenga una visión y una misión claras que le permitan lograr los resultados deseados. La formación de grupos de trabajo se da cuando cada miembro del grupo toma la decisión de aportar lo mejor de sus

capacidades, habilidades y conocimientos para trabajar de manera óptima, especialmente con sus compañeros y más, cuando está convencido de lo que es importante para él. El triunfo de los integrantes del equipo depende del propósito, éste debe ser claro, adecuado y aceptado por los miembros, asegurando de que cada integrante comprenda claramente las características y metas del producto que ha de lograrse.

#### **1.5.7. Vocación de servicio**

Se relaciona con la tendencia de un individuo a satisfacer las necesidades de los demás. Por lo tanto, aquellos con una profesión de servicio tienden a ofrecer cooperación o asistencia. Una llamada al servicio puede implicar una acción solidaria y desinteresada. Al brindar apoyo, una persona recibe una recompensa que puede llamarse intrínseca o espiritual: la satisfacción de hacer lo que se supone que es correcto. Por otro lado, no se trata de satisfacer intereses materiales o de obtener algún otro tipo de ingreso.

### **1.6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

#### **1.6.1. Objetivo general**

Desarrollar una marca corporativa de calidad mediante los servicios brindados adaptados a las nuevas tendencias obteniendo una rentabilidad provechosa manteniendo los valores.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- a) Fortalecer posicionamiento en redes sociales
- b) Aumentar en un 50% las ventas por redes sociales
- c) Mejorar la Gestión Administrativa en los canales de servicio de la agencia de viajes
- d) Fortalecer la imagen corporativa
- e) Desarrollar la cultura organizacional de la empresa
- f) Desarrollar nuevas actividades turísticas en Tacna
- g) Fortalecer las capacidades de los colaboradores de la agencia de viajes

## **CAPÍTULO II**

### **REALIDAD PROBLEMÁTICA**

#### **2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Últimamente la gestión de desarrollo de capacitaciones, busca enfatizar el rendimiento de los recursos humanos, teniendo en cuenta la enorme competencia que hay en los mercados, incluido el de empresas de turismo, que hace que la búsqueda y la implantación de la calidad en la prestación de servicios esté a cargo de un personal idóneo capaz de manejar los instrumentos más eficaces para la viabilidad y supervivencia de la empresa. Así el presente trabajo plantea el rediseño para una propuesta de mejora de la gestión de desarrollo de capacitaciones, buscando enfatizar el rendimiento de los recursos humanos para la empresa de turismo “Rutas Internacionales” E. I. R. L.

En la actualidad, este proceso está generando algunas pérdidas de tiempo tanto para los turistas como para los empleados de la empresa. De esta manera, se podrá sugerir áreas para mejorar el servicio brindado, para satisfacer a los turistas porque son la razón de ser de nuestra empresa, para realzar la imagen existente. Se cree que este proyecto es factible porque se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución, satisfaciendo las necesidades de la organización.

Hoy en día, con el surgimiento del turismo como actividad económica, muchos países lo consideran la mejor manera de incrementar el tipo de cambio, mejorar su economía y brindar servicios a los turistas extranjeros, curiosos por verlos a todos. Encontramos las prácticas más diversas y en constante evolución o cambio. Entre estos tenemos el turismo cultural, solidario, ecológico, turismo de aventura; así como turismo religioso, místico, étnico, culinario, balneario, temático, por mencionar algunos.

A decir de Quispe (2008), Tacna fue, en sus inicios, una ciudad fronteriza que se convirtió en el segundo punto de entrada de turistas al Perú. De igual forma, si tomamos como indicador la demanda de alojamiento turístico de 163.245 turistas, la tasa de pernoctación es de 1,49 y el gasto diario per cápita de \$42, obtenemos un ingreso de \$10.215.872, que se suma a los ingresos por viajes hoteleros. De ésta manera se puede decir que el turismo en Tacna representa un movimiento de \$26 millones de dólares, si no estimado, de compras de turistas nacionales en el sistema Zofra Tacna para automóviles, equipos eléctricos, bicicletas y similares.

Es necesario visualizar el análisis FODA que responde a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en mención:

**Tabla 2***Análisis FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación estratégica en el centro de la ciudad</li> <li>• Vehículos Propios (2 mira buses, minivan)</li> <li>• Cartera de clientes en paquetes de vuelos</li> <li>• Cartera de clientes corporativos</li> <li>• 13 años de experiencia del área gerencial</li> <li>• Fondo de concursos ganados (Turismo emprende, Innova), potenciar redes sociales, sistema integrado de Gestión</li> <li>• Personal Capacitado</li> <li>• Disposición adecuada a resolución de conflictos</li> <li>• Identidad Corporativa dentro de personal</li> <li>• Presupuesto para posicionamiento SEO y SEM, redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con desconocimiento sobre los tours ofertados.</li> <li>• Infraestructura por mejorar.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el mercado nacional y local</li> <li>• Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con lodge en Pachia (Tacna Lodge, Luxury Camp, Rest. La frontera)</li> <li>• Fortalecer capacidades en marketing digital</li> <li>• Generar más ventas por canales virtuales.</li> <li>• Posicionar la marca corporativa de la agencia con los presupuestos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de fronteras</li> <li>• Pandemia</li> <li>• Crisis Sociales</li> <li>• Competencia desleal</li> </ul>

*Fuente: Diagnóstico realizado por la empresa*

## **2.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

### **2.2.1. Problema general**

¿Cómo la nueva propuesta de capacitaciones para el rendimiento de recursos humanos contribuye a la mejora de la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo se desarrolla la gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna?
- b) ¿Quiénes intervienen en la gestión de desarrollo de capacitaciones para mejorar la calidad y excelencia en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna?
- c) ¿De qué manera el diseño de una propuesta de la gestión de desarrollo de capacitaciones mejora el rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna?
- d) ¿En qué medida la puesta de la gestión de desarrollo de capacitaciones mejora el rendimiento de recursos humanos mejorar la calidad y la excelencia de la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna?

## **2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **2.3.1. Objetivo general**

Proponer una nueva gestión de desarrollo de capacitaciones de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar la gestión de desarrollo de capacitaciones de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna.
- b) Identificar cómo se interviene en la gestión de desarrollo de capacitaciones para mejorar la calidad y excelencia en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna.
- c) Diseñar una propuesta de gestión de desarrollo de las capacitaciones de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna.
- d) Proponer la nueva gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna.

## 2.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de suficiencia encuentra su justificación y perspectiva en la necesidad, suscitada en la empresa de turismo “Rutas Internacionales” E. I. R. L. en la ciudad de Tacna, que comercializa servicios, por lo que requiere una mejora en la gestión del área o departamento de recursos humanos, particularmente, en lo que respecta al cronograma de producción y las habilidades de la empresa. Para lograr el éxito competitivo, es necesario hacer un cambio fundamental en la forma en que los gerentes son parte de la gestión de las organizaciones, el concepto de recursos humanos de una empresa. Lo que se requiere con pleno empleo, para realizar una investigación activa sobre la gestión del talento responsable de los servicios turísticos, en particular en lo que respecta a los procesos de selección, evaluación del desempeño y gestión física.

En cuanto a la **importancia** del trabajo de suficiencia realza el valor empresa “Rutas Internacionales” E. I. R. L. desempeña un papel importante en la creación de la experiencia de viaje para los pasajeros. El futuro de los agentes de viajes y turismo está en manos de los propios agentes, que deben adaptarse a las nuevas necesidades y requerimientos de sus clientes mediante la profesionalidad, la especialización, la flexibilidad y la capacidad de prestar a los clientes un servicio completamente diferente al de otros intermediarios.

. El abordaje del perfil de estas figuras profesionales, así como la asignación de temas importantes relacionados con la gestión de “recursos humanos” en la gestión de calidad del servicio para las agencias de viajes, permitirán aportes puntuales como la realización de los ajustes necesarios, la planificación y realización estratégica, de esta manera, contribuir a la creación de conocimiento teórico de la materia. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen varios criterios importantes, según criterios: significado práctico y valor teórico.

## **2.5. ALCANCE**

El presente trabajo de suficiencia, alcanza a todo personal por contratar y que labora en la empresa, además tiene un alcance temporal ya que es una investigación que se hace en un tiempo determinado, donde se estudian la gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de los recursos humanos en la empresa de turismo “Rutas Internacionales” E. I. R. L.

## **2.6. LIMITACIONES**

El trabajo de suficiencia presenta las siguientes limitaciones:

- a) No existen muchos estudios del tema en cuestión, motivo por el cual ha sido bien complejo recolectar la información.

- b) Los resultados del trabajo o se pueden generalizar para otros estudios porque el espacio de la investigación es específico y sino más bien deja abierta la posibilidad de que se pueda profundizar más sobre el tema.
  
- c) Para finalizar este trabajo de suficiencia profesional se recurre al paradigma cualitativo y se indaga sobre su funcionamiento con los especialistas, con el fin de contar con sus perspectivas sobre el tema en estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE GESTIÓN DE DESARROLLO DE CAPACITACIONES DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3.1. GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

Según Gutiérrez (2017), respecto a la gestión del rendimiento, ésta se encuadra precisamente en ese ámbito, es decir, en el ámbito del conjunto de actividades que llevan a obtener el producto capaz de satisfacer al cliente, velando por la eficacia y la eficiencia de todos los estamentos de la organización empresarial.

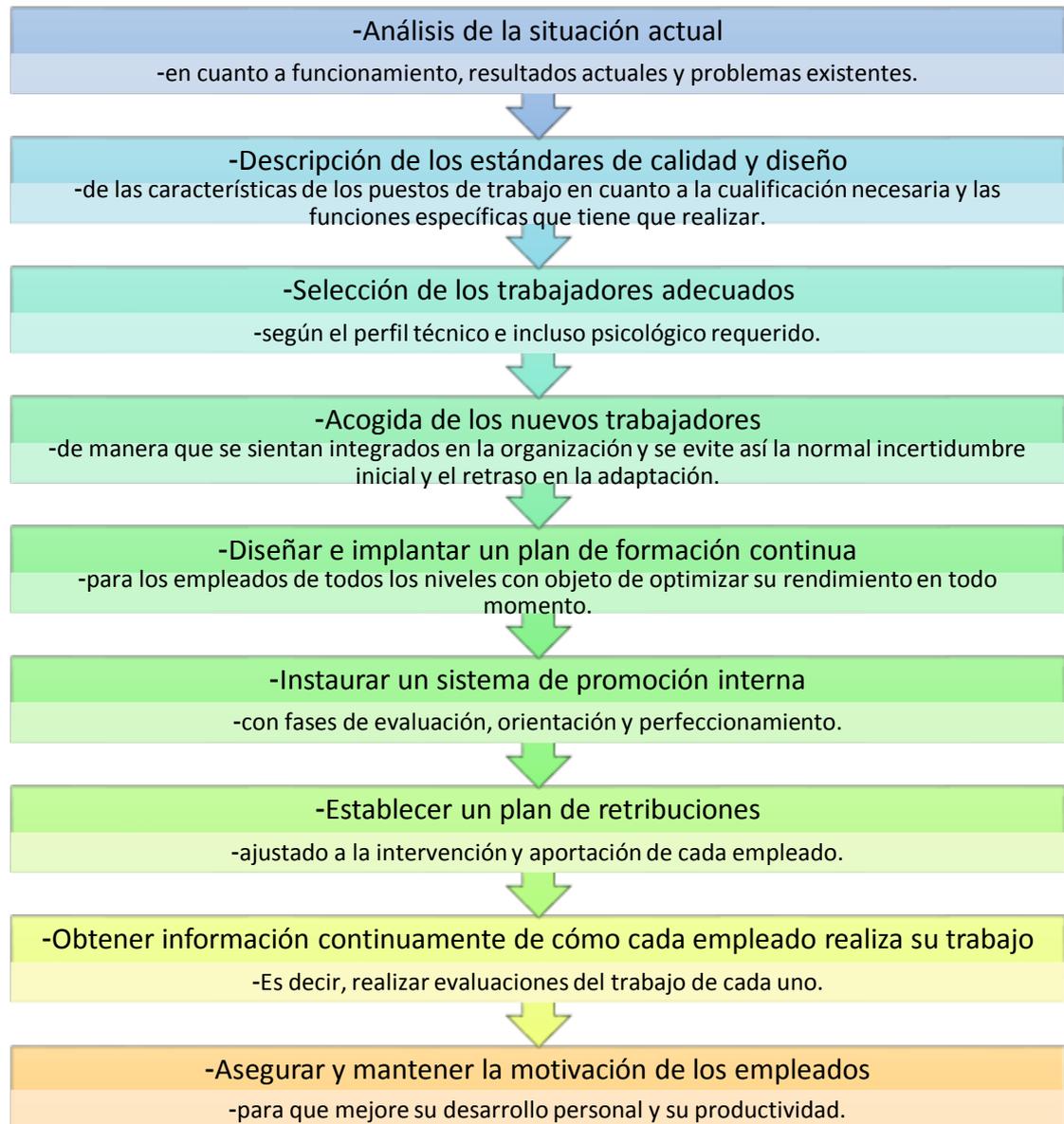
La gestión del rendimiento hace referencia a encontrar los pasos a dar para resolver los problemas que puede estar ocasionando un rendimiento poco eficiente de las personas que trabajan en una empresa para lo que, en primer lugar, hay que examinar el funcionamiento de todos los procesos y, en segundo lugar, rediseñar aquellos que se han considerado ineficientes para mejorarlos y hacerlos más eficaces. (Gutiérrez, 2017)

#### **3.2. PROCESO DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

A decir de Gutiérrez, (2017), el proceso que sigue la moderna gestión del rendimiento es el siguiente:

### Figura 1

*Proceso que sigue la gestión moderna del rendimiento*



*Nota: elaboración propia, tomando en cuenta la afirmación de Gutiérrez, (2017)*

Pues bien, en las empresas de servicios, ahí es donde está la interrelación con la política de calidad ya que esta política es la que se ocupa de definir los productos y los procesos para su producción según las expectativas de los

clientes de manera que supone una aportación fundamental a la gestión del rendimiento que en realidad se ocupa de mejorar la función adecuada de los recursos humanos en cada puesto de trabajo.

En definitiva, se puede considerar que la calidad forma parte de la moderna gestión del rendimiento porque está incluida en el proceso que se sigue para analizar y mejorar el funcionamiento del personal en función de operaciones diseñadas desde el punto de vista de la eficiencia y el rendimiento óptimo.

### **3.2.1. Análisis**

Para analizar los puestos laborales, éste se inició con estudios de tiempos y movimientos. Taylor, (1885-1915) citado por Salazar (2019), con la finalidad de sentar las bases de nuevas teorías de "relaciones humanas y motivacionales", las que justamente permitieron sentar los cimientos para dar inicio al "desarrollo organizacional".

Para analizar un puesto laboral se puede preguntar: ¿Qué hacen los trabajadores? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué consecuencias se dan con lo que hacen? Al mismo tiempo se puede usar diversas herramientas tales como: la observación, cuestionarios (con ítems abiertos o cerrados), entrevistas -al individuo o al grupo-, paneles para expertos, etc. Algunas de las principales afirmaciones que sintetizan la conceptualización del "análisis de puestos" son:

Según Lanham (1962), respecto al análisis de puestos, dice: es el proceso mediante el cual se examina y determina la información relevante relacionada con una labor en particular a través de la observación y la investigación. Es la identificación de las tareas que la componen incluidas y las habilidades, destrezas, conocimientos y todo tipo de responsabilidades que necesita el colaborador para desempeñarlo adecuadamente, lo que lo distingue de todos los demás puestos de trabajo.

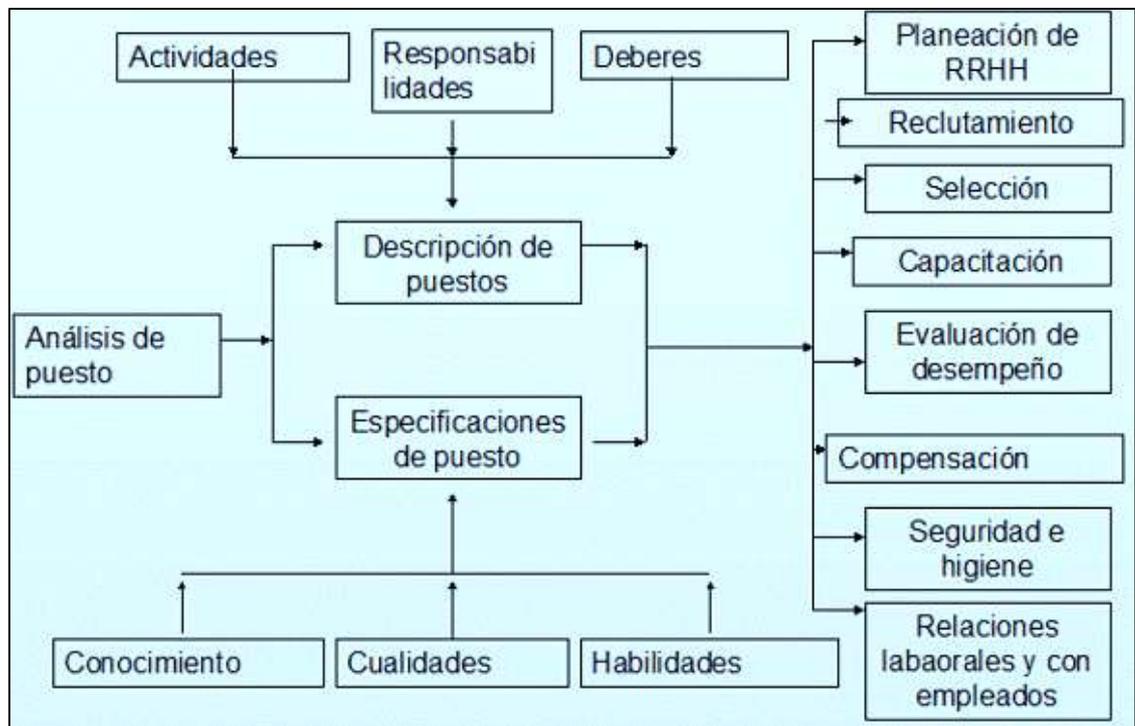
“Es un procedimiento sistemático para recopilar, registrar y analizar información sobre tres aspectos esenciales de un trabajo: contenido del trabajo, requisitos del trabajo y contexto del trabajo”. (Bemis, Belenky, & Soder, 1983)

“Es el proceso por el cual se divide el puesto en sus partes componentes, que a su vez son objeto de estudio para descifrar la naturaleza de la obra”. (Gael, 1983)

Al analizar las afirmaciones, se puede concluir que todas se identifican a la misma realidad: la división del trabajo de manera organizada en unidades más pequeñas para comprender la responsabilidad y el alcance del trabajo a través del estudio. El significado de la situación en general y dentro de una organización en un contexto particular. Es decir, la información que ha de recopilarse, depende del propósito para el que se realiza el análisis y la descripción posterior del puesto laboral.

**Figura 2**

*Análisis del puesto laboral*



*Nota: análisis de puestos, según losrecursoshumanos.com*

### 3.2.2. Descripción y diseño de los puestos de trabajo

Al describir el puesto laboral, es necesario analizar el proceso del puesto en un documento estructurado y homogéneo, el que describirá todos los puestos laborales de la organización, es decir, debe contener la información adecuada.

Describir el puesto laboral, no es otra cosa que los pasos que se siguen para la identificación, comprensión y reflejo documentado de las implicancias y alcances de un puesto de trabajo en la organización.

Para un mejor esclarecimiento, es necesario definir la descripción de cada puesto de trabajo:

“Describir las tareas en detalle y los requisitos para su desempeño. También es el resultado del proceso de búsqueda de empleo”. (Fertonani & Carlo, 1973)

"Es un documento en el que se describe el contenido del puesto laboral, en el que están los requerimientos y/o el contexto requerido". (Bemis, Belenky, & Soder, 1983)

"Recogen las tareas y funciones más importantes, y las actividades usualmente están enumeradas y ordenadas de la misma manera que se hubiera deseado que lo estuviera una lista de tareas preliminar y original". (Gael, 1983)

Cuando la empresa considera emprender el proceso de preparación de la descripción del puesto laboral, es necesario identificar lo siguiente:

- **La información que se tiene que recoger.** Esto dependerá de los objetivos del proceso, pero mayormente de los casos descriptores desarrollados, que se muestran en el siguiente párrafo.
- **El grado de detalle al recoger la información.** Dicha información recogida ha de ser especificada con el nivel de detalle necesario, pero la utilidad de la

información debe sopesarse frente a su costo y esforzándose de sobre manera para obtenerla.

- **El formato de presentación de la información.** Es un instrumento en el que se describe toda la información necesaria.
- **Método de análisis al momento de recoger los datos informativos.** Según McCormick, hay once pasos para recolectar la información y eso depende del tipo de puesto laboral (nota, entrevista uno a uno con la persona que realiza la tarea, entrevista grupal con varias personas, reunión con expertos, encuestas estructuradas, encuestas abiertas, accidentes críticos, información de diseño de equipos, registros de actividades funcionales y registros relacionados con el trabajo disponibles). En la práctica, el más eficaz es una concatenación de diferentes metodologías, mientras que los más simples y utilizados actualmente en casi todas las empresas son las observaciones directas, así como las encuestas y entrevistas personales.

### **3.2.3. Selección de los colaboradores**

Según Arzate (2021), una pésima selección de empleados crea una infinidad de problemas para las empresas, que a menudo están relacionadas directa o indirectamente con el método del proceso de selección ineficaz del sector encargada de los recursos humanos.

El proceso de reclutamiento y selección debe dejarse en manos de una persona capacitada para ello, existen una serie de técnicas y métodos efectivos, desarrollados por especialistas, que no todos saben utilizar. Más allá de que las operaciones cambien en función del puesto o necesidad de la empresa que tengas que cubrir.(Arzate, 2021)

Arzate (2021), describe cómo debe llevarse a cabo un proceso de selección de personal para alcanzar la eficacia:

#### **3.2.3.1. Definición y análisis del perfil**

En primer lugar, se determina qué necesita la organización y cuáles serían los perfiles de los candidatos ideales, identificar su personalidad, para que éstos puedan adaptarse a la cultura empresarial y así conllevarse fácilmente en el equipo de labores. Todo esto se conoce como afinidad de perfiles profesionales o simplemente como criterios de selección. Es necesario analizar los pasos a seguir, teniendo en cuenta las experiencias, las habilidades, el saber técnico que poseen, así como los valores, los grados de aprendizaje, la capacitación para laborar y determinar los idiomas. Requisitos, descripción de las actividades en el exterior y responsabilidades del Puesto de Mercado.

#### **3.2.3.2. Reclutamiento, la revisión de candidaturas y preselección**

Al iniciar con la contratación, es necesario tener en cuenta una serie de pasos: hacer una oferta laboral, publicitar, consultar o asesorarse, contactar con

agencias de empleos, indagar la información previa, indagar en las redes, recolectar postulantes idóneos a los puestos laborales. Iniciar la etapa de recepción del currículum y preselección de candidatos, donde se elige entre los candidatos que cumplan con el perfil ideal que planteamos inicialmente.

### 3.2.3.3. Entrevistas y evaluación

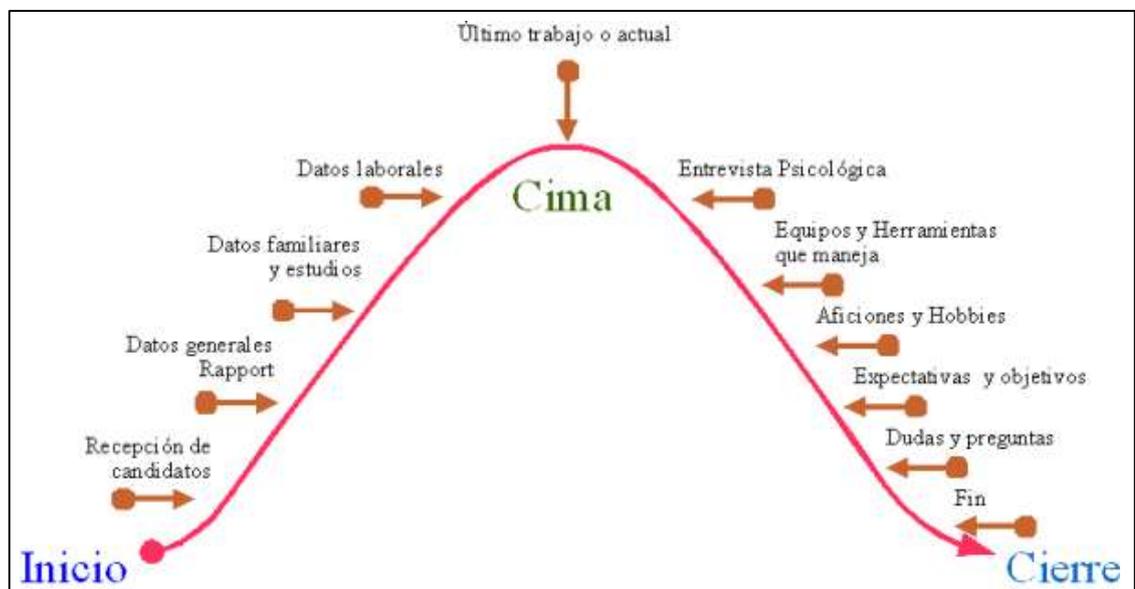
Una vez que se ha seleccionado un número específico de candidatos, la fase de evaluación debe comenzar utilizando una metodología consistente:

- **Entrevista inicial:** incluye una reunión con el postulante para averiguar sobre el idioma y otras habilidades, preguntar sobre sus prácticas experimentales, explorar razones, incógnitas a resolver y preguntar de indagación en forma general de acuerdo con los datos requeridos.
- **Prueba de conocimientos:** es necesario hacer una breve consulta sobre los saberes técnicos en caso de que el puesto se base en habilidades teóricas o habilidades prácticas, para predecir la productividad y medir la eficiencia.
- **Medición psicológica:** las fichas psicométricas y la psicometría en sí, son de vital importancia, ya que determinan la personalidad y habilidades del candidato y son fundamentales para la toma de decisiones finales, incluyendo pruebas de personalidad, comportamiento, inteligencia, etc.
- **Entrevista final:** esto implica hacer una serie de preguntas formales por parte del administrador del sitio y la verificación de los detalles clave.

En el proceso de evaluación se identifican los datos y se evalúa a los solicitantes según los conceptos básicos que establecimos inicialmente, para verificar que cumplan o incluso superan los criterios.

**Figura 3**

*Propuesta de secuencia para realizar una entrevista laboral*



*Nota: fases de la entrevista de trabajo (Arzate, 2021)*

#### 3.2.3.4. Decisión y contratación

Luego de finalizada la indagación o evaluación, llega el momento de tomar una decisión basada en los resultados de las operaciones anteriores, y comprobar las referencias y documentos de los candidatos.

### **3.2.3.5. Proceso de capacitación**

Los errores más reincidentes en RRHH es la creencia de haber firmado un contrato con el candidato, y con esto dar por terminado el proceso. Pero, es importante señalar que uno de los elementos más relevantes de todo proceso, es la posición del contratado en el puesto laboral. Aquí es el punto donde todo lo teórico, práctico, prometedor y esperado debe sentirse en la práctica.

Es importante realizar un proceso de capacitación que abarque las funciones generales de la empresa, así como los requerimientos específicos del puesto. Posteriormente, es necesario dejar un período de prueba para evaluar la eficacia, su satisfacción tanto personal como profesional, el grado de compenetración, las perspectivas futuras, etc. El excelente proceso de selección es un requerimiento que incide directamente en la producción eficiente de la organización, ello incluye muchos aspectos que necesitan ser definidos en detalle y en base a una metodología adecuada determinada por expertos. (Arzate, 2021)

### **3.2.4. Acogida de los nuevos empleados**

Ésta acogida en la organización debe hacer que los nuevos colaboradores se sientan integrados en la organización y se evite así la normal incertidumbre inicial y el retraso en la adaptación.

Según Bizneo (2020), el Plan de Acogida es un expediente muy completo elaborado por la organización, que incorpora los datos necesarios sobre la unidad y el puesto preciso al que se asigna el flamante empleado. Esto sirve para crear un buen ambiente laboral sorprendente al principio de las relaciones laborales, incrementando así la producción y contratando expertos con talento.

El plan de acogida tiene los siguientes objetivos:

- Facilitar la adaptación del hombre o la mujer para que desde el primer momento sean bienvenidos, estimulados, ayudados y sean parte crucial del plan de la organización.
  
- Identificar lo que la empresa espera de ellos y cuáles son sus objetivos.
  
- Potenciar la participación desde el primer momento de su vinculación a la empresa.
  
- Mejorar la imagen de la organización en el exterior.

#### **3.2.4.1. Aspectos clave del plan de acogida**

Los acuerdos más importantes a desarrollar en un excelente plan de bienvenida en la empresa son:

- Entrégaselo a los nuevos empleados tanto en formato impreso como digital.

- Los componentes importantes que debe incluir este documento son el índice, la información popular sobre la organización, los objetivos de la empresa, los detalles de los valores de la empresa y una fase con las estadísticas pertinentes para realizar los cuadros. Los cuadros pueden utilizarse

#### **3.2.4.2. Ventajas del plan de bienvenida para los nuevos empleados**

Las organizaciones necesitan construir excelente imagen, no solamente para los clientes potenciales, es necesario también para sus miembros. Éstos serán los más idóneos embajadores de la marca de la empresa. Por lo tanto, la empresa se beneficiará porque con empleados dedicados al proyecto empresarial, el proceso de producción será más eficiente. Éste plan de bienvenida aporta a la consecución de los objetivos, y también contribuye con otras ventajas, tales como:

- La forma de edición se organiza debido a que la empresa controla siempre la información adquirida por el nuevo empleado.
- El tiempo de versión del empleado es más corto.
- El trabajador es eficiente con mayor rapidez.
- La participación en el reto empresarial aumenta.
- Mejora el intercambio verbal interno, entre colaboradores del mismo departamento y con otras secciones de la empresa.

- El gasto implicado en la ejecución del plan de incorporación es una inversión porque aumenta la eficiencia de la organización y disminuye el porcentaje de abandono de empleados en uno o dos meses, debido a la falta de adaptación.

#### **3.2.4.3. Fases para el plan de recibimiento para los nuevos empleados**

Según Bizneo (2020), la acogida para nuevos empleados se da con las siguientes fases:

- Cuando el trabajador adquiere los conocimientos vitales sobre la tradición organizativa.
- Cuando recibe el conocimiento de sus compañeros.
- Cuando sus gerentes les ayudan con sus primeros trabajos dentro de la empresa a través de un cumplimiento inicial.

Durante estas fases de acogida a los nuevos miembros de la empresa se proporciona un folleto con importante información, donde se muestre el organigrama empresarial, dudas frecuentes, pasas a seguir, etc. Será muy útil.

En este punto, una buena marca empleadora dará lugar a que la organización pueda diferenciarse de otros competidores y contar con buenos profesionales. ¿Cómo? Es que con ésta metodología de promoción, los nuevos empleados, acogerán los valores y caracteres, los mismos que hacen de la empresa lo que actualmente es.

De este modo, el nuevo empleado se identificará, es decir tendrá un sentido de pertenencia hacia él y la marca empleadora será efectiva si la empresa hace un uso adecuado de la marca empleadora.

#### **3.2.4.4. Los elementos del plan de bienvenida**

Los elementos que debe incluir el plan de bienvenida son los siguientes:

- Preparar al nuevo puesto laborar de especialista, dicho de otro modo, cerciorarse de que tiene todos los documentos necesarios para el trabajo: computadora, código de acceso, etc.
  
- Realizar un recorrido por la oficina para que la persona conozca la ubicación de su gerente, departamento de recursos humanos, baño o asiento reservado.
  
- Síntesis de las actividades por semana, lo que debe realizar para que puedan planear y controlar con debe ser las operaciones y los horarios establecidos por la empresa.

#### **3.2.4.5. Estructura del plan de bienvenida para nuevos empleados**

En el plan de recibimiento o bienvenida a nuevos empleados deben estructurarse las siguientes tres partes:

## **A. General**

Se trata de un dispositivo utilizado por todos los empleados de la empresa, independientemente del departamento en el que trabajen. Esta sección comprenderá:

- Datos generales de la agencia que describen la historia de la organización, junto con la fecha de su introducción, la llamada de sus fundadores, el volumen de negocios y otros.
- La actividad a la que se dedica el empresario.
- Los valores por los que se rigen los colaboradores.
- Su estructura organizativa.
- Las normas y procedimientos internos a seguir en los casos precisos.
- Cantidad de teléfonos y dirección de correo electrónico de cada uno de sus participantes.
- Intranet, software utilizado o redes sociales corporativas.
- Directrices de los proveedores de los clientes.

## **B. Específicas**

Dedicado a incrementar cada una de las actividades; es decir, cada local o sucursal debe tener una adecuada, acorde con sus necesidades. Este elemento debe consistir en:

- El organigrama de la empresa del departamento.

- La descripción de las tareas a realizar en esa función.
- La forma de trabajar para alcanzar los objetivos marcados.
- Los contenidos informáticos que incluyen tener un usuario, contraseñas creadas y un correo electrónico de la empresa.

### **C. Plan de formación inicial**

Debe estar comprendido por:

- La definición clara de los requerimientos (objetivos) de la organización
- La familiarización del nuevo empleado presentándolo al sus nuevos compañeros y un recorrido de reconocimiento por todas las instalaciones.
- Es necesario realizar una revisión de los estudios formativos recibidos para ser parte de la organización empresarial.

#### **3.2.5. Diseñar e implantar un plan de formación continua**

En su momento Caribe Insider (2020), afirma que la industria del turismo está sometida a un entorno empresarial de alta competencia. La innovación continua requiere que la industria se adapte o se adapte a la situación del mercado todo el tiempo. El objetivo principal de estos cambios continuos es lograr el desarrollo y crecimiento del negocio.

La formación de profesionales del turismo se ha convertido en un importante factor de éxito para la industria. La formación contribuye

especialmente a que los seres humanos, empleados, mandos intermedios, directivos, etc., puedan orientar mejor y con mayor eficacia todas las modificaciones organizativas y adaptativas que se producen en el desarrollo de la afición turística contemporánea. (Caribe Insider, 2020)

Pero este no es el único componente estratégico de la capacitación. Hay otros aspectos que hacen de la formación un componente estratégico dentro de la empresa y, en algunos casos, fuera del evento formativo:

- **1º aspecto.** La motivación de los empleados, al crear un entorno estimulante y emprendedor, anima a la plantilla a sentir deseos de aceptar nuevos desafíos a medida que aprenden a usar herramientas novedosas. “Si la única herramienta de un hombre es un martillo, todos los problemas se resolverán como si fuera un clavo”. (Collantes, 1989)
- **2º aspecto.** Abrir nuevos canales de intercambio verbal entre los trabajadores, tanto horizontal como verticalmente. Debemos reconocer que el intercambio verbal entre personas y empresas es la base de la eficacia organizativa.
- **3º aspecto.** El objetivo tiene que ser mejorar el rendimiento de las operaciones de la empresa, fomentando la adaptación de los puestos de trabajo de las personas a las necesidades de sus puestos de trabajo.

- **4º aspecto.** Se debe tener en cuenta el crecimiento profesional de una persona, facilitándolo alineando los intereses personales con las metas y objetivos de la organización empresarial.
  
- **5º aspecto.** Toda organización empresarial debe contar con una imagen y cultura y filosofía corporativas que apoye todas las decisiones empresariales, e integrar a sus empleados en su propia cultura.
  
- **6º aspecto.** El cambio debe producirse dentro de la empresa ("innovar o morir"), pero sobre la base de aceptarla como filosofía y reconocer la experiencia como medio para contrarrestar eficazmente el crecimiento. El desarrollo tecnológico del turismo en el tercer milenio.

Pero hay que recordar que la realización oportuna de formación individual o aislada sólo puede suplir la falta temporal de organización o formación. Pero esto no contribuirá en nada al desarrollo y continuo crecimiento de la organización empresarial con el objetivo de lograr un nivel y posición estratégica en el campo mercantil del turismo. (Caribe Insider, 2020)

El desarrollo de los recursos humanos y la capacitación deben servir de trampolín para el cambio institucional. Es por ello que se debe identificar y fomentar un plan de formación integral, que además sea permanente y coherente, a la vez debe gestionarse desde el servicio interno en la organización, con un lugar clave en el organigrama de funciones y cargos de la empresa.

Debemos reconocer que la formación facilita el éxito empresarial, creando sinergias, cuando incluye todas las tareas, así como sus ciclos y tiempos, e implementa explícitamente la integración de una idea o filosofía de negocio global.

En una situación en constante cambio, la implementación de la formación y la planificación continua debe anticiparse y responder a las necesidades reales de la empresa, asegurando la eficacia de la inversión continua, porque así se alcanzará con éxito en adelante.

Para que la formación sea completa y duradera, debe ser una parte esencial del método de elaboración de planes estratégicos de la empresa a través del plan de formación, que tiene en cuenta aspectos de tendencia y de carácter, tiene que acabar con la formación anual de la empresa.

Son cuatro los factores básicos que se deben tenerse presente al construir con afinidad y éxito para desarrollar el plan de entrenamiento en la empresa:

- 1º factor. Se debe obtener inmediatamente el apoyo y la participación de todos los miembros de la dirección de la empresa.
- 2º factor. Debíamos compartir con todos la idea de que la capacitación debe ser un componente esencial del trabajo de una empresa.

- 3º factor. Los beneficiarios de los procedimientos de formación deben estar dispuestos y motivados a participar.
- 4º factor. Debe haber área o departamento de capacitación que cumpla un rol permanente y se amplió servicio dentro de la empresa.

Según una observación actual de Ernst & Young Consultores, más de la mitad de las empresas españolas medianas y grandes ya tienen una división de formación preparada y completamente operativa. Un modelo educativo bien desarrollado proporciona al empresario una metodología para controlar eficazmente el desarrollo de los recursos humanos en cualquier organización en la actualidad.

### **3.2.6. Instaurar un sistema de control interno**

De acuerdo con los aspectos más destacados, las modas de gestión y la excelencia, los sistemas de gestión estandarizados de ISO Tools Excellence (2017), en lo que respecta al Sistema de Control Interno, que está cuidadosamente relacionado con el concepto de gestión interna, del que podemos proporcionar una explicación para los niveles para llevar a cabo una correcta implementación.

La idea preferida de gestionar puede ser descrita como un movimiento posible para adquirir un objetivo particular. Si conocemos el control interno,

destacamos que es un procedimiento llevado a cabo por los dirigentes de una empresa, diseñado para garantizar la seguridad suficiente, para que ésta obtenga los objetivos en numerosos elementos: que las operaciones se realicen con éxito y de forma correcta, que la información monetaria sea fiable, y que se cumpla la normativa correspondiente. (ISO Tools Excellence, 2017)

En cuanto a las etapas de implementación del Sistema de Control Interno, para éste existen una serie de etapas que se deben realizar de manera secuencial para asegurar que el control interno se implemente correctamente. En este caso son las siguientes:

**Fase 1:** *Crear un estilo de vida de control a través de la conversación, la motivación y la escolarización.*

Al comenzar a crear un sistema de control interno, es importante equipar el edificio. Esta configuración incluye dejar que la gente sepa lo que quiere hacer y cómo comunicar la importancia y los beneficios del control a la organización e incluso al individuo. Una forma posible de aplicar estos conceptos es mediante la capacitación a nivel regional o departamental. En este proceso de capacitación se anunciará la hoja de ruta de desarrollo para las fases restantes.

**Fase 2:** *Recabar información*

Una vez implantada la cultura de manipulación entre los miembros de la organización, es el momento de recopilar datos. Todos los empleados deben

participar activamente en esta fase, en coordinación con un gerente designado, externo o interno, para el área estratégica de la organización.

Hay diferentes formas de hacer esta combinación, por ejemplo:

- **La narración.** A través de una entrevista o un documento, cada colaborador describe las tareas, trabajos y procesos realizados, sean formales o no. El coordinador recoge estos datos.
- **La lista de chequeo.** Otro método podría ser que la persona encargada de reunir la información preparara los cuestionarios con antelación, ya que se dice que tiene conocimiento previo del sistema de control interno. En esta lista de verificación están especificadas las preguntas, las cuales están diseñadas para descubrir la dinámica interna de cada departamento en la organización.
- **La observación.** En esta parte, también se puede recabar información útil para completar los aspectos que se necesitan tener en cuenta para la documentación.

Los diagramas de flujo se utilizan a menudo para complementar la información recopilada en métodos anteriores. Los siguientes pasos para realizar una operación específica se muestran visualmente.

### **Fase 3:** *Clasificación de los datos informativos obtenidos*

Dado que el supervisor ya ha recogido todos los datos necesarios a través de cualquiera de los canales anteriores, es el momento de digitalizarlos y categorizarlos de la forma más preparada para facilitar su consulta e interpretación precisas.

### **Fase 4:** *Diagnosticar*

En esta fase se dispone de la información necesaria para diagnosticar la reputación de muchos componentes de la gestión: cumplimiento de sus objetivos, capacidades, funciones, normas, etc.

### **Fase 5:** *Revisar las estrategias*

En el marco de la normativa penitenciaria, la mejor actitud esencial, la reingeniería de las normas y las directrices de gestión, se realiza una evaluación radical de los procesos para llevarlos a ser notablemente verdes. Se eliminan los pasos innecesarios, se introducen los procedimientos repetitivos y se abren nuevos canales para fomentar la comunicación.

### **Fase 6:** *Evaluar el control interno y de control*

Se crea un medio de comparación de las estructuras de gestión interna entre todos los miembros de la empresa. Cada uno tiene que regalar su imaginario personal y participar comprometiéndose con un proceso continuo de autocontrol para presionar el desarrollo continuo.

**Fase 7:** *Implementar, revelar y ajustar*

En este grado, la máquina de control interno ha sido diseñada. Ahora es el momento de que los reguladores asuman la responsabilidad del rendimiento general en cada área y se aseguren de su cumplimiento. El gestor en cuestión debe realizar un seguimiento continuo con la ayuda de la auditoría interna. También es el momento de realizar el mantenimiento importante y los últimos ajustes.

**Fase 8:** *Evaluar los indicadores y realizar además cambios*

Los indicadores de gestión tienen que ser diseñados conjuntamente para su análisis. Estas métricas pueden guardarse y organizarse en el cuadro de mando del cuadro de mando integral, idealmente de forma automatizada. Esto proporciona datos en tiempo real.

**Tabla 3**

*Cuadro resumen para instaurar un Sistema de Control Interno*

<b>Fases</b>	<b>Actividad</b>
Primera	Crear una subcultura de la manipulación mediante el intercambio verbal, la motivación y la escolarización.
Segunda	Recoger los datos.
Tercera	Clasificar la información obtenida.
Cuarta	Diagnosticar.
Quinta	Revisar las técnicas.
Sexta	Evaluar la manipulación y la gestión internas.
Séptima	Aplicar, examinar y regular.
Octava	Evaluar los signos y realizar nuevas modificaciones.

*Nota: elaboración propia, según ISO Tools Excellence, 2017.*

Otro método de evaluación comúnmente utilizado es el sistema de gestión de riesgos, con el que se pueden construir cuadros de mandos visuales, digitales y en color.

### **3.2.7. Establecer un plan de retribuciones o propuesta de valor al empleado**

Pawar & Charak (2015), al respecto dice: “Una propuesta de valor para el empleado (PVE) es la combinación única de beneficios que un empleado obtiene, en consecuencia, por las habilidades, capacidades y experiencia que transmite a una organización” (p. 1195).

Según Bagiensk (2018), Los componentes de una propuesta de honorarios para los trabajadores pueden agruparse en cinco: reembolso, posibilidades de mejora, organización, naturaleza del trabajo y relaciones interpersonales (p. 372). Estos factores seguidamente se explicarán y se tendrán en cuenta más adelante al desarrollar PVE.

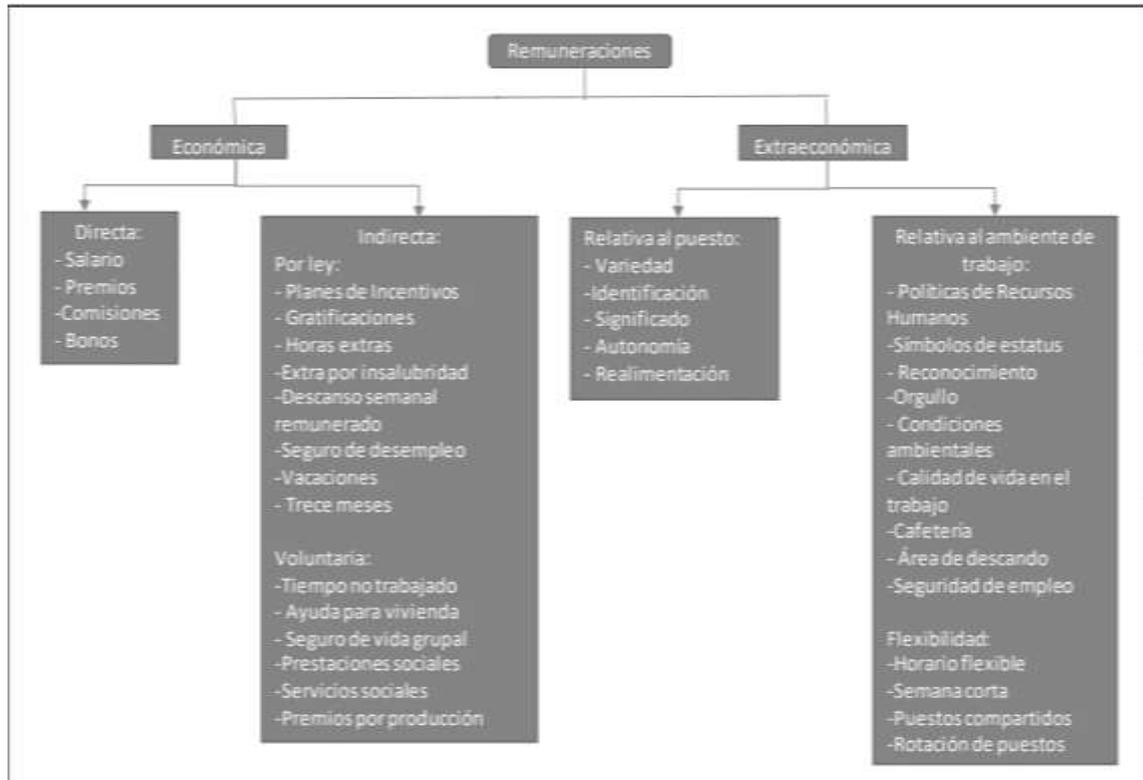
### **3.2.7.1. Remuneración**

Al respecto Chiavenato (2017), afirma que la remuneración es un sistema de incentivos y recompensas que la empresa ofrece a los empleados para recompensarlos y motivarlos a realizar tareas organizativas. De esta manera, se puede decir que la compensación cubre todas las formas posibles de compensación e indica la importancia y jerarquía que los empleados dan a su organización. (p. 243)

Los salarios de los empleados incluyen dos casos: de tipo económico y de tipo sub - económico. En la remuneración económica es todo lo que la empresa puede dar al trabajador con dinero y en la remuneración no económica todos los beneficios no económicos que el trabajador obtiene por ser parte de la empresa. Tal como se muestra en la figura 4.

**Figura 4**

*Diversos tipos de remuneraciones*



*Nota: recuperada de la Administración de Recursos Humanos: Capital Humano en las Organizaciones, Chiavenato, 2017.*

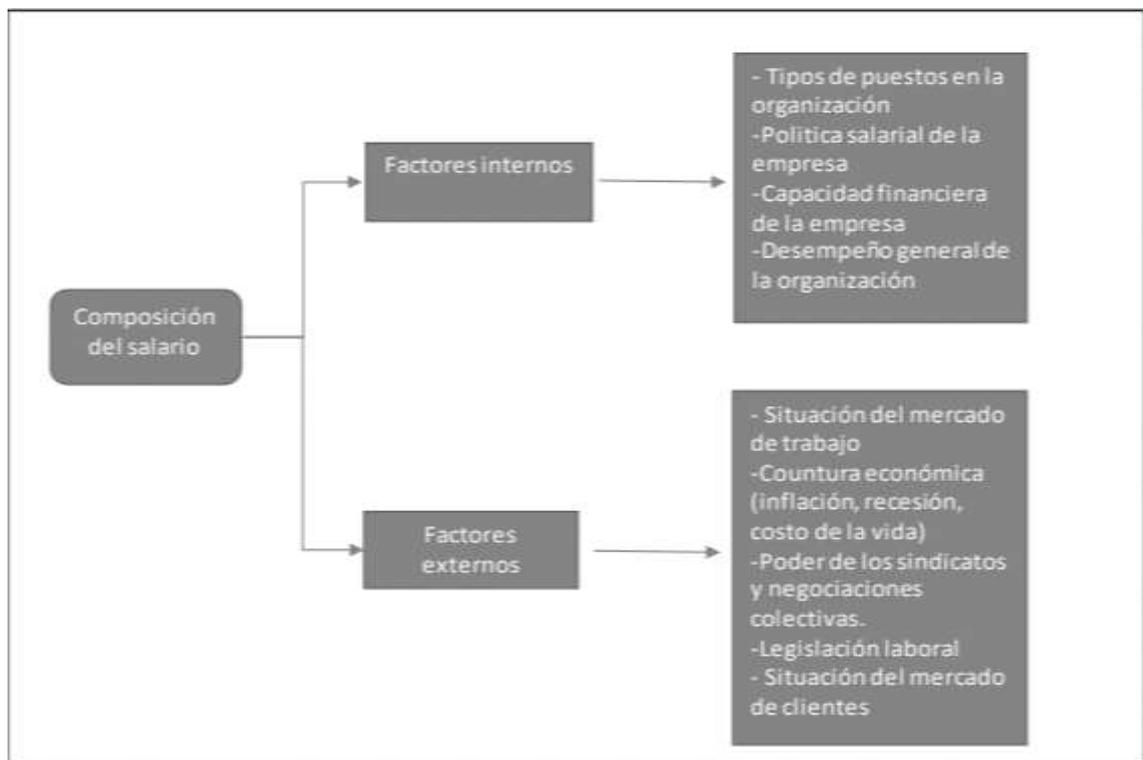
Hay que tener en cuenta que, a la hora de calcular los beneficios para un determinado papel, hay que tener en cuenta elementos internos y externos, como se demuestra en la figura 5.

En otras palabras, y a modo de precisión, podemos decir que el motivo de los elogios no es la retención y el encanto más eficaces, sino también persuadir a diferentes regiones que incluyen la dedicación, el placer, la mejora, el rendimiento general y la comunicación. Asimismo, la remuneración debe abarcar

una parte monetaria y otra no monetaria, teniendo en cuenta los elementos internos y externos de la empresa.

### Figura 5

Composición del salario



Nota: recuperada de la Administración de Recursos Humanos: Capital Humano en las Organizaciones, Chiavenato, 2017.

#### 3.2.7.2. Oportunidad de desarrollo

Para conseguir la sostenibilidad de la organización en una época de profundos cambios, se necesitan empresas flexibles y adaptables que combinen elementos que incluyan el control, la mejora de las capacidades, la formación estratégica, la práctica del control de las capacidades y los planes de carrera,

así como políticas de desarrollo de conocimientos fáciles que incluyan la evaluación y el seguimiento de la herramienta de formación para asegurarse de que los empleados son multiprofesionales y están continuamente informados de forma regular. (Agudelo, 2019)

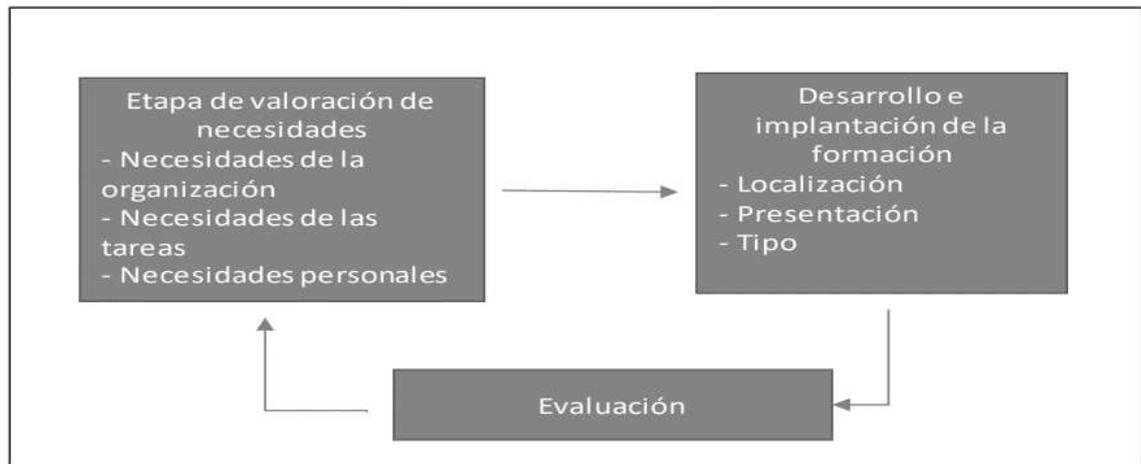
Gómez, Ballarin, & Cardy (2016), Sugerir que hay una diferencia entre formación y desarrollo de expertos. La formación es un sistema con el que los empleados acumulan habilidades precisas o les ayuda a corregir deficiencias de rendimiento general. El desarrollo, sin embargo, es un esfuerzo a largo plazo orientado a una colección o a toda la empresa para prepararlos para futuras necesidades laborales. (p. 265).

La gestión del proceso de formación se compone de tres fases: evaluación, desarrollo e implementación, como se muestra en la Figura 6.

- En la primera fase se evalúan necesidades y se establecen los objetivos.
- Para el segundo paso, se decide el lugar donde realizar las capacitaciones, así como técnicas exposición como video, distancia, instrucción en clase y tipo de capacitación según los requerimientos.
- Finalmente, en la última etapa evaluativa, se analizan los beneficios y costos.

**Figura 6**

*Proceso de formación*



*Nota: recuperada de la Dirección de Recursos Humanos, Gómez, Ballarín, & Cardy, 2016.*

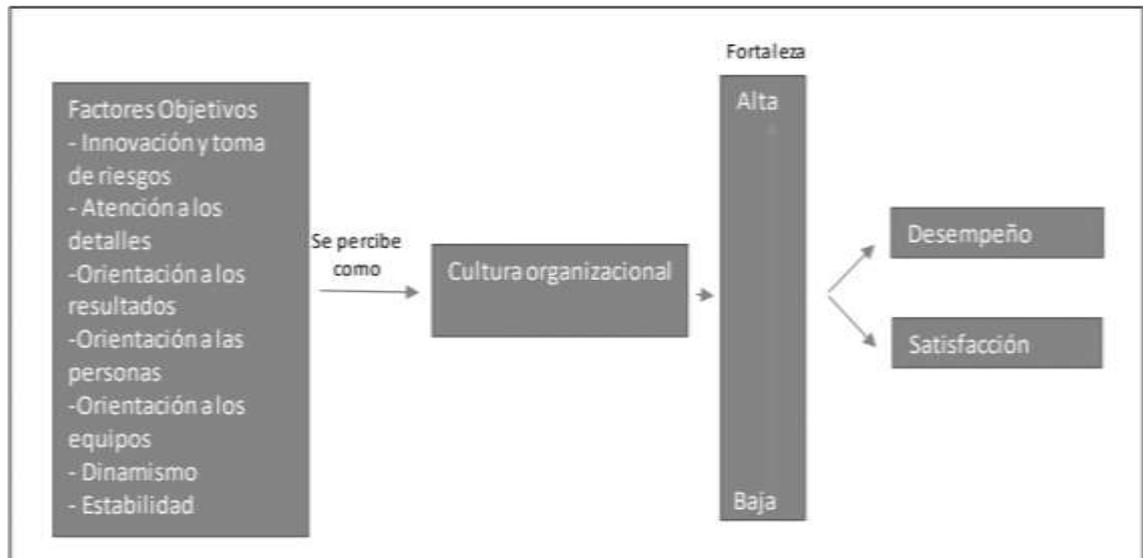
### **3.2.7.3. Organización**

El alcance de la organización consiste en registros sobre la oferta de los productos u ofertas que da, su papel dentro del mercado, sus actividades asociadas con la obligación social corporativa y la comprensión de que usted es un hombre de negocios confiable. (Bagienski, 2018)

Como el escritor factores, la foto de la corporación es importante no mejor para los clientes, sin embargo, también para el personal moderno y potencial. Por lo tanto, la orientación de la tradición organizativa afecta inmediatamente al personal. Como se muestra en la figura 7, basado en los factores de la meta, los empleados forman una creencia que se convierte en una forma de vida y depende del diploma de su afecto, es decir. Robusto o susceptible, afecta al rendimiento, los cuadros y el deleite de los empleados.

## Figura 7

*Cómo afectan las culturas organizativas al rendimiento general y al orgullo de los empleados*



*Nota: recuperado de Organizational Behavior, Robbins & Timothy A., 2017.*

Dolan, Valle, & Schuler (2007), confirma que las empresas tienen una afición dentro de la excelencia de la vida en el trabajo, ya que se basa totalmente en el hecho de que su desarrollo se traduce en la felicidad y el orgullo de los empleados, que tiene efectos, y el resultado global es un crecimiento de la productividad de la empresa. Porque el estilo de vida satisfactorio en el trabajo es una tradición organizativa o un estilo de gestión en el que los empleados amplían una experiencia de pertenencia, obligación y dignidad. (p. 350)

Existen numerosos modelos de existencia satisfactoria dentro del lugar de trabajo, entre ellos se encuentra el modelo de Walton, que muestra que se establece con los 8 elementos especificados en la Figura 8.

## Figura 8

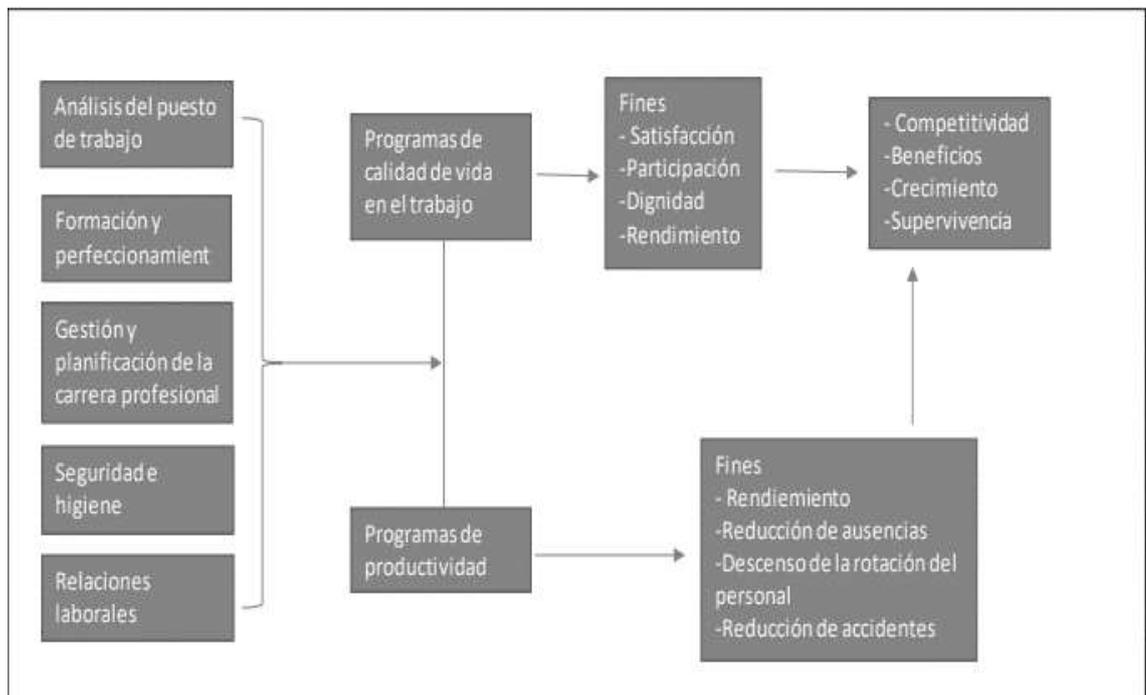
### *Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton*

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta ( salario) adecuada para el trabajo
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	2. Equidad interna ( compatibilidad interna)
3. Utilización y desarrollo de habilidades	3. Equidad externa (compatibilidad externa)
4. Oportunidades de desarrollo y seguridad	4. Jornada Laboral
5. Integración social en la organización	5. Entorno físico (seguro y saludable)
6. Garantías constitucionales	6. Autonomía
7. Trabajo y espacio total de vida	7. Significado de la tarea
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	8. Identidad de la tarea
	9. variedad de habilidades
	10. realimentación y reinformación
	11. Posibilidad de hacer carrera
	12. Crecimiento profesional
	13. Seguridad de empleo
	14. Igualdad de oportunidades
	15. Relaciones interpersonales y grupales
	16. Sentido comunitario
	17. Respeto a las leyes y los derechos de los trabajadores
	18. Privacidad personal
	19. Libertad de expresión
	20. Normas y rutinas claras en la organización
	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
	22. Imagen de la empresa
	23. Responsabilidad social por los productos/servicios
	24. Responsabilidad social por los empleados

*Nota: recuperada de la obra Gestión del Talento Humano, Chiavenato, 2009.*

## Figura 9

### *Relaciones y programas en la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la productividad*



*Nota: recuperada de Gestión de recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, Dolan, Valle & Schuler, 2007.*

Con lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la composición organizacional se refiere a la imagen del empleador con la alta calidad de los servicios o productos, la función de la organización en el mercado y el hombre de negocios extrema con el consumidor. Y los empleados de vanguardia y la capacidad de un empleador.

Para adquirir esto, las agencias quieren un método de emblema empresarial que las diferencie y una tradición organizativa que apoye la existencia de trabajo de primera clase y los objetivos de la organización.

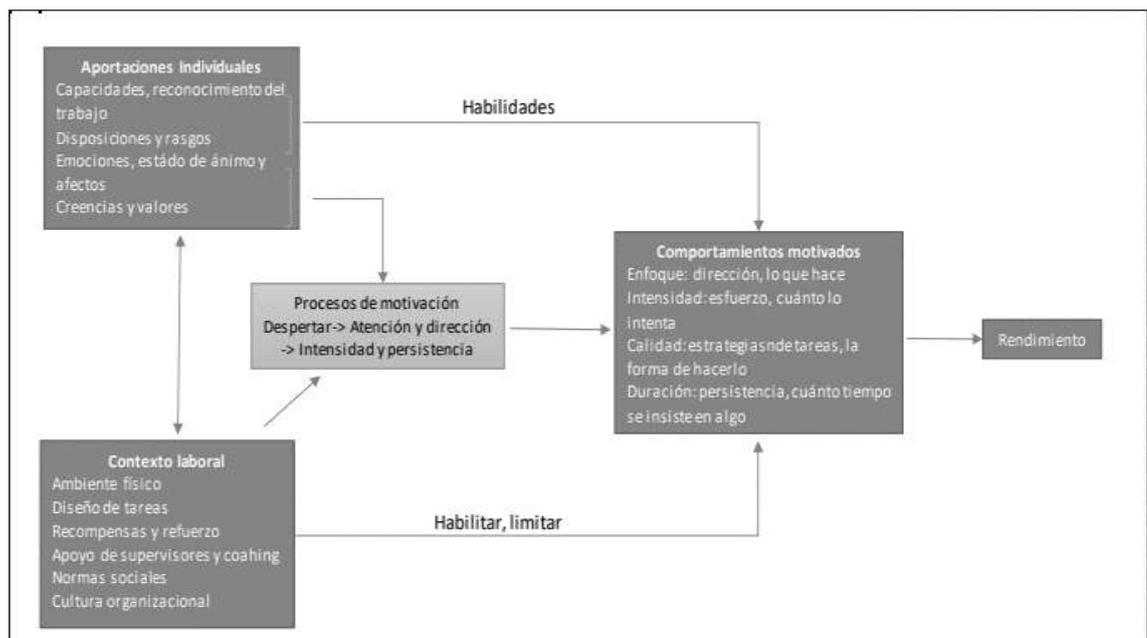
### 3.2.7.4. Naturaleza del trabajo

Otro de los aspectos claves al que se refieren Robbins & Timothy (2017), es la dedicación del trabajador a la actividad, que se define como la inversión de fuerza física, cognitiva y emocional en el desempeño global del trabajo.

Como el nivel de implicación tiene mucho que ver, está determinado en parte por las características del lugar, los activos contratados y la alineación de sus valores con los de la empresa. Por último, es muy importante hacer hincapié en un estilo de liderazgo que anime a los empleados a aumentar su sentimiento de emprendimiento. (p. 231).

**Figura 10**

*Modelo de motivación del rendimiento laboral*



*Nota: recuperado de, Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas, Kinicki & Kreitner, 2003.*

Por otro lado, Kinicki & Kreitner (2003), sostiene que el investigador del comportamiento organizacional Terrence Mitchell ha suministrado el modelo subsiguiente que integra varias teorías que especifican el efecto de la motivación en el comportamiento y el rendimiento laboral, como puede verse en la Figura 10. Este modelo muestra cómo las contribuciones individuales y los contextos laborales pueden determinar el Comportamiento motivador que determina el desempeño de los empleados. (p. 142).

#### **3.2.7.5. Relaciones interpersonales**

Según Bagiensk (2018), manifiesta que, en el área de personas, existen las cualidades de un gerente, compañeros de trabajo, comunicación y relación con los colegas, código de ética, intercambio de conocimientos y orientación. (p. 372).

Según Dessler & Valera (2017), La mayoría de las empresas siempre se esfuerzan por mantener buenas relaciones con los empleados, algo que solo se puede lograr a través de políticas que promuevan la ética y el trato justo. Las relaciones con los empleados se definen como la creación y el mantenimiento de relaciones positivas entre los empleados y los empleadores que mejoran la productividad, la motivación, la moral y la disciplina, así como crean un buen ambiente de trabajo. Para aumentar su poder, utilizan una variedad de

herramientas, como programas de reconocimiento y compromiso y comunicación, como encuestas de clima organizacional. (p. 389).

El clima organizacional se refiere a lo que el talento humano percibe y experimenta en el lugar donde trabaja; y lo que influye en su comportamiento. (Serrano & Portalanza, 2014)

Podemos terminar diciendo que el aspecto personal se refiere a la promoción y protección de las verdaderas relaciones entre colegas, superiores y jefes, promoviendo así la moralidad y el trato justo. En este contexto, se subraya la importancia de un clima organizativo estupendo vinculado a la moda de la gestión.

### **3.2.8. Evaluaciones para obtener información continuamente**

Dicha información debe describir cómo cada empleado realiza su trabajo, o sea, realizar evaluaciones del trabajo de cada uno. Así, La evaluación del desempeño ha sido, es y seguirá siendo un tema muy diverso debido a las diferencias de opinión y experiencia entre evaluadores, evaluadores, expertos en la materia, empresarios y observadores.

Lo único en lo que todos están de acuerdo es en la necesidad de hacer esto. Hay diferencias en los métodos de aplicación, en las formas de definir e interpretar los resultados y más, en los efectos de estos resultados, o en la falta de preparación, ya sea por malentendidos o por falta de título. Cuando no se

hace correctamente, el resultado no cumple con los aspectos expectantes originales. Siendo este un motivo que puede generar dinamismo y crecimiento en la organización y, por el contrario, provocar deterioro y estancamiento en las relaciones internas, es importante entender esto como un hecho. La evaluación del desempeño no puede limitarse al juicio unilateral y superficial del superior sobre el comportamiento funcional de un subordinado; Necesidad de profundizar en las causas y llegar a un consenso con el evaluador. (Chiavenato, 2000)

También se clasifica como una herramienta competitiva, que usted define como: un proceso para evaluar formalmente el comportamiento comercial y proporcionar comentarios para que se puedan realizar ajustes.. (Grados, Beutelspacher, & Castro, 2002)

Por otro lado, no existe hasta el momento una receta global o única, por ello cada organización empresarial debe determinar el método de evaluación que se adecue a sus necesidades. Para (Bohlander & Snell, 2008).

La elección de la técnica depende en general de la causa de la evaluación (...). Aunque los investigadores y los directores de recursos humanos normalmente reciben como propio que las técnicas más complicadas y que requieren más tiempo ofrecen datos más beneficiosos, esto no es constantemente el caso. Una forma de evaluar si el dispositivo de diligencia debida de una empresa es sólido es evaluar sus operaciones de forma anual o al menos periódica.

Por lo tanto, los trabajadores y las empresas deben tener objetivos precisos para desarrollar el proceso evaluativo de la actuación profesional y, por lo tanto, para que la evaluación no sea imposible, la administración debe garantizar que se disponga de los recursos y medios necesarios para lograr eficazmente dicha evaluación.

### **3.2.9. Asegurar y mantener la motivación de los empleados para que mejore su desarrollo personal y su productividad.**

Según Caravaca (2021), Debido a ciertas características del negocio turístico (largas horas, horarios, estacionalidad, rotación laboral, contacto directo con los clientes, requisitos de servicio, salarios, etc.), la motivación es un factor complejo, aunque no irrazonable. Así, las prebendas tradicionales tienden a aplicarse principalmente en forma de compensación, de una manera mucho más homogénea que no dan cuenta a las características individuales de los trabajadores.

Entender y conocer los motivos y las motivaciones de nosotros mismos y de nuestro equipo es uno de los primeros movimientos y una de las claves del éxito de nuestra empresa comercial de turismo. (Caravaca, 2021)

Entonces, debido a ello, definiremos en primer lugar los conceptos:

- **Motivar:** provocar la realización de una tarea. Los motivos son tan diversos como los seres humanos. Saber qué motiva a los seres humanos es tan sencillo como entender cómo se comportan nuestros empleados. Gestos sencillos como preguntar a nuestro personal por sus aspiraciones o crear un entorno de conversación interna para recoger registros son comportamientos muy beneficiosos.
- **Incentivar:** esto es ajeno a nuestros empleados y a nuestras obligaciones. Una vez que conozcamos la motivación del trabajador, diseñamos los incentivos. No todos los regalos son válidos para todos, ni siquiera para cada persona siempre. Cometimos el error de ofrecer incentivos económicos sólo porque pensamos que es el único aspecto que inspira a nuestros empleados; el mundo de los incentivos es mucho más amplio: reconocimiento, deber, conciliación, consuelo, comunicación, creatividad, entretenimiento, etc.

De acuerdo con esos pasos, ya inspiraremos y adaptaremos los incentivos a nuestros colaboradores dentro de la empresa en la que trabaja:

- **Escuchar.** Donde la conversación efectiva junto con su personal es esencial. Es una forma poderosa de incentivos no monetarios y sirve para definir planes de movimiento para inspirar al personal y crear motivadores externos efectivos.

- **Crear y fomentar la creatividad.** Animar a nuestro personal a aumentar su creatividad en la empresa es un incentivo en sí mismo. Además, hay que crear incentivos atractivos y modernos, incluso para responder a deseos como la mediación, el fitness o el ocio.
- **Ser honestos.** Los incentivos deben motivar al individuo que los recibe, pero tienen que ser proporcionales al coste que el individuo aporta a la organización y, normalmente, teniendo en cuenta a toda la plantilla. Debemos realizar un control justo de acuerdo con los valores, el proyecto y el imaginario de la empresa y los rasgos de nuestro personal.
- **Saber a quién hay que animar y qué hay que motivar.** Es importante saber por qué y qué incentivos son adecuados para cada miembro de nuestra tripulación. No descuidemos el estímulo no secular. No desperdiciemos ahora el recurso útil que hemos potenciado especializándonos en cosas poco estimulantes.

## **CONCLUSIONES**

Como resultado del trabajo de suficiencia, se logra proponer una nueva gestión de desarrollo de capacitaciones de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna. Además, la forma como se llevaba a cabo dicha gestión de desarrollo de capacitaciones (Ver anexo 3) no precisamente era el adecuado, por lo que es necesario replantear un nuevo proceso de gestión para mejorar el rendimiento de los recursos humanos en la empresa en mención.

Se ha podido identificar mediante el análisis realizado, como se interviene en la gestión de desarrollo de capacitaciones, permitiéndonos mejorar la calidad y excelencia en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna. Al respecto reafirmamos que es necesario implantar un nuevo proceso de gestión para superar los inconvenientes.

Se elaboró en la página 13, una propuesta de gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna., lo que permite que se promueva, gestione la calidad y la excelencia de la empresa, teniendo en cuenta la próxima apertura de las fronteras entre Tacna y Arica, que como se sabe fueron cerradas durante la pandemia por el COVID 19.

Se concluye que la propuesta de la gestión de desarrollo de capacitaciones para el rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. es la más adecuada para generar mayor calidad y excelencia en el manejo de la empresa en mención

## **RECOMENDACIONES**

Cabe destacar la importancia de la propuesta para el manejo de la gestión de desarrollo de capacitaciones de rendimiento de recursos humanos en la empresa de turismo Rutas Internacionales E. I. R. L. de Tacna, ya que permite el desarrollo de ésta actividad de transporte con mayor responsabilidad y puede ser vista también como una alternativa para otras organizaciones empresariales similares, así para empezar a desarrollar una nueva oferta turística basado en un nuevo proceso de gestión de rendimiento de recursos humanos, por lo que cabe recomendar su aplicación.

Se sugiere antes de aplicar la nueva propuesta de gestión de desarrollo de capacitaciones de recursos humanos, analizar el desarrollo actual de la organización, para establecer las nuevas medidas a tomar y así aplicarlo para que se obtenga mayor beneficio y puedan superarse las deficiencias encontradas.

Para rediseñar la propuesta, es necesario tener en cuenta la realidad de la empresa, que según su diagnóstico determinará los puntos a mejorarse y/o cambiar, se tal manera que se superen los defectos encontrados. El nuevo diseño deberá realizarse tomando en cuenta los pasos desarrollados en la presente investigación y así mejorar los servicios a los turistas nacionales e internacionales.

En todo momento se deberá tener en cuenta a los colaboradores, a quienes se les tienen que ver con rostro humano y no como herramientas de recambio, y el trato con ellos debe ser holístico, sin ningún maltrato o discriminación alguna.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Agudelo, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 5(1), 116–137.

Arzate, A. (2021). *Cinco pasos del proceso de selección de personal efectivo*. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://www.ips.com.mx/blog/5-pasos-para-un-proceso-de-seleccion-efectivo>

Bagiensk, A. (2018). Employee Value Proposition as a tool of Employer Branding. *Economic and Social Development*, 370-379.

Bemis, S., Belenky, A. H., & Soder, D. A. (1983). *Job analysis: An effective management tool*. Washington, DC: Bureau of National Affairs, Inc.

Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas. *U Rosario*.

Bizneo. (2020). *Cómo elaborar un plan de acogida para nuevos empleados*. Recuperado el 4 de abril de 2022, de <https://www.bizneo.com/blog/plan-de-acogida-para-nuevos-empleados>

Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage.

Caravaca, E. (2021). *Motivar e incentivar en la empresa turística*. Obtenido de <https://www.andalucialab.org/blog/motivar-e-incentivar-la-empresa-turistica/>

Caribe Insider. (2020). *Elaboración de un plan de formación en la empresa turística*. Recuperado el 29 de marzo de 2022, de <http://www.caribeinsider.com/es/no-2-elaboracion-plan>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill, 5ª edición.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (10ª edición ed.). Mexico: MC Graw Hill.

Dessler, G., & Varela, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.

Dolan, S., Valle, R., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª edición ed. ed.). México: MG Graw- Hill.

Fertonani, M., & Carlo, G. (1973). *Análisis y Valoración de Tareas*. Bilbao: Deusto.

Gael, S. (1983). *Job analysis: A guide to assessing work activities*. San Francisco: Contributed by Libraries Australia.

Gómez, C. L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de recursos humanos*. Madrid: Pearson.

Grados, J., Beutelspacher, O., & Castro, M. (2002). *Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales*. México: Rodefi Impresores S. A.

Gutiérrez, J. (2017). *Aprovisionamiento y organización del office en alojamientos UF0038*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S. A.

ISO Tools Excelence. (21 de setiembre de 2017). *Las 8 fases para implementar un sistema de control interno*. Recuperado el 28 de marzo de 2022, de <https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: MG Graw Hill.

Lanham, E. (1962). *Valuación de puestos: bases objetivas para fijar escalas de salarios*. México: CECSA.

Pawar, A., & Charak, K. (2015). *Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook*. International Journal of Management Research and Reviews.

Reader.digitalbooks.pro. (2020). *La cultura de la calidad en las empresas y/o entidades de hostelería y turismo*. Obtenido de <https://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/105748/book/OEBPS/Text/chapter1.html>

Robbins, S., & Timothy, J. (2017). *Comportamiento organizacional* (17° edición ed. ed.). México: Pearson.

Salazar, B. (6 de junio de 2019). *Precursores de la Ingeniería Industrial*. Recuperado de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/conceptos-generales/precursores-de-la-ingenieria-industrial/>

Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125.