

Universidad Técnica Nacional

Sede Guanacaste

Licenciatura en Gestión Empresarial

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
PONDEROSA ADVENTURE PARK DE LIBERIA PARA OPTIMIZAR
EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN,
EN EL AÑO 2025**

Trabajo final de graduación como requisito para optar por el grado académico

LICENCIATURA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Félix Alejandro Quirós Jiménez

Yefri Montoya Ramírez

Liberia, 2025



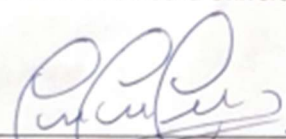
Universidad Técnica Nacional
Carrera Licenciatura en Gestión Empresarial


Liberia, 28 de abril 2025


Acta de defensa de Trabajo Final de Graduación

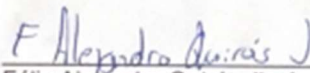
Mediante la presente los miembros del Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación, denominado PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN PONDEROSA ADVENTURE PARK DE LIBERIA PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA ORGANIZACIÓN, EN EL AÑO 2025; elaborado por las personas estudiantes Félix Alejandro Quirós Jiménez y Yefri Montoya Ramírez, hacemos constar que posterior a la revisión del documento y la defensa oral y pública, este TFG cumple a cabalidad con lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en la carrera de Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional, con una calificación final de 100, y sin observaciones el trabajo es aprobado.

Para constancia de lo mencionado anteriormente, se aprueba el día 28 del mes de abril del año 2025 y firman los miembros del Tribunal Evaluador presentes en la defensa así como las personas estudiantes de acuerdo con el Artículo 34 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional.


MBA. Julio Esquivel González
Director de Carrera y profesor lector


Dr. Héctor Canossa Montes de Oca
Profesor tutor


Dr. Roberto Rodríguez Alcocer
Profesor lector


Félix Alejandro Quirós Jiménez
Estudiante


Yefri Montoya Ramírez
Estudiante



Anexo IV

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL

Página | 40

(Trabajo colectivo)

Ciudad, Liberia, Guanacaste.

Fecha. 08/05/2025

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
Félix Alejandro Quiros Jiménez	5 - 0423 - 0536.
Yeni Montoya Ramírez	2 - 0662 - 0654

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:
Planificación estratégica para la creación del departamento de Gestión del Talento Humano en Poderosa Adventure Park de Liberia para optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2025

El cual se presenta bajo la modalidad de, marque una opción:

Seminario de Graduación

Proyecto de Graduación

Tesis de Graduación



Presentado en la fecha Día/Mes/Año autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede Guanacaste, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Página | 41

Autorizamos Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG. Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	✓
Consulta electrónica con texto protegido	✓
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma

Félix Alejandro Quirós Jiménez	50423 0536	F. Quirós J
Yefri Montoya Ramírez	2-662-654	yfr

 Día: 08 de mayo del año 2025

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Página | 43

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Felix Alejandro Quirós Jiménez	50423 0536	F. Alejandro Quirós J
Yefri Montoya Ramírez	20662 0654	Y. Montoya R

Día: 08 de mayo de año 2025

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).

Dedicatoria

Este proyecto final de graduación lo dedico a Dios, La Virgen María y a mi familia, ya que, han sido los pilares que me sostuvieron, quienes me motivaron e impulsaron durante mi proceso de universidad.

Alejandro Quirós Jiménez

A Dios, por darme las fuerzas y el coraje necesario para terminar con esmero mi carrera universitaria.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y los valores que me han inculcado. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo dudaba.

A mi esposa e hijas, por sacrificarse en cada paso del camino, con palabras de aliento, paciencia y comprensión.

Yefri Montoya Ramírez

Agradecimiento

Este proyecto final de graduación lo agradezco, en primera instancia, a Dios, La Virgen María y mi familia, debido a que son mi motor para alcanzar este objetivo de vida.

De igual forma, agradezco al equipo de trabajo, a mi amigo y compañero Yefri Montoya, quien dio su esfuerzo para que ambos alcanzáramos esta meta tan importante en nuestra formación profesional y personal.

Finalmente, a nuestro tutor y lectores Hector Canossa, Julio Esquivel y Roberto Rodríguez, quienes nos instaron a mejorar cada día y en cada revisión, para que este proyecto tuviese un mayor grado de calidad.

Alejandro Quirós Jiménez

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la fuerza y la oportunidad de concluir esta etapa.

A mi amigo y compañero a lo largo de la carrera Alejandro Quiros, por su aporte invaluable a mi formación profesional.

A mi tutor Héctor Canossa y los lectores Julio Esquivel y Roberto Rodríguez por su guía, exigencia académica y tiempo dedicado. Su experiencia fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Y, sobre todo, a mi familia. Su apoyo emocional y moral fue el pilar fundamental que me permitió alcanzar este logro.

Yefri Montoya Ramírez

Resumen

El proyecto final de graduación titulado “Planificación estratégica para la creación del departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia para optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2025, fue desarrollado por Félix Alejandro Quirós Jiménez, Yefri Montoya Ramírez, con el objetivo de, planificar estratégicamente la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia, Guanacaste, a través de distintas técnicas de investigación, para la optimización del funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2025.

Este proyecto consistió en realizar una propuesta para la creación de un Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park, Liberia, ya que en este momento la organización no cuenta con uno. Esta planificación estratégica para la creación del área aportaría diversos beneficios, al permitir una mejor sistematización de las funciones y procesos ejecutados por cada colaborador, y al mismo tiempo, orientar sus talentos en favor del desarrollo profesional y laboral.

En el presente proyecto se utilizaron diversas formas de investigación que facilitaron la recolección de datos e información que permitió el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre las técnicas e instrumentos utilizados, se emplearon los siguientes: una entrevista en la que se participó el gerente general del parque, un cuestionario dividido en cuatro secciones que contó con la participación de los 60 colaboradores del parque y la observación de la información bibliográfica, que fueron utilizadas para determinar datos y factores relevantes para los fines del trabajo final.

Por último, se hizo entrega a Ponderosa Adventure Park de un informe detallado que compila toda la información obtenida tanto en las entrevistas como en las encuestas, e incluye la propuesta elaborada, así como recomendaciones relevantes para su eventual implementación.

Palabras clave: Planificación, Talento, Humano, funcionamiento, administrativo y organización

Tabla de contenido

Capítulo I	16
Planteamiento del problema	16
<i>Introducción</i>	<i>17</i>
<i>Antecedentes generales.....</i>	<i>19</i>
<i>Justificación</i>	<i>20</i>
<i>Delimitación del problema</i>	<i>21</i>
<i>Situación actual del conocimiento del tema.....</i>	<i>22</i>
Objetivos	36
Objetivo general	36
Objetivos específicos.....	36
Capítulo II	37
Marco teórico	37
<i>Necesidades modernas en la gestión del talento humano</i>	<i>38</i>
<i>Importancia de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones.....</i>	<i>41</i>
<i>Planificación estratégica en la gestión del talento humano</i>	<i>42</i>
<i>Obtención del talento humano.....</i>	<i>43</i>
<i>Retención del capital humano</i>	<i>44</i>
<i>Control del desempeño</i>	<i>46</i>
<i>Desarrollo del talento.....</i>	<i>47</i>
<i>Creación del departamento de talento humano y la relevancia para las empresas</i>	<i>49</i>
Capítulo III	54

Marco metodológico.....	54
<i>Paradigma asumido dentro del estudio</i>	<i>55</i>
<i>Tipo de investigación.....</i>	<i>56</i>
<i>Variables o categorías de análisis.....</i>	<i>56</i>
<i>Participantes de la investigación (población y muestra).....</i>	<i>58</i>
<i>Técnicas e instrumentos de investigación.....</i>	<i>59</i>
<i>Procedimiento para el análisis de datos.....</i>	<i>62</i>
<i>Cuadro de variables</i>	<i>64</i>
Capítulo IV	74
Presentación y análisis de resultados	74
<i>Identificación del funcionamiento de la organización en la gestión del talento humano.....</i>	<i>75</i>
<i>Definición de los procesos de gestión del talento humano en la empresa .</i>	<i>102</i>
<i>Propuesta del Departamento de Gestión del Talento Humano mediante un modelo administrativo.....</i>	<i>128</i>
Espacios físicos para el Departamento de Gestión del Talento Humano.....	128
Funcionamiento operativo del departamento.....	133
Filosofía organizacional.....	135
Manual de puestos	137
Presupuesto de implementación.....	145
<i>Presentar los resultados obtenidos al personal de Ponderosa Adventure Park</i>	<i>148</i>
Capítulo V	151
Conclusiones y recomendaciones.....	151
Conclusiones	152

Recomendaciones	153
Referencias bibliográficas	156
Anexos.....	161

Índice de tablas

Tabla 3.1 Cuadro de variables	64
Tabla 4.1 técnica explicativa del instrumento de entrevista	76
Tabla 4.2 Criterios para la operativa del eventual Departamento	82
Tabla 4.3 Evaluación de resultados obtenidos en los procesos de gestión del talento humano	83
Tabla 4.4 perfil de los colaboradores	84
Tabla 4.5 Propuestas de Plan Estratégico de Gerencia del Talento Humano	108
Tabla 4.6 Presupuesto de mobiliario.....	145
Tabla 4.7 Presupuesto de remodelación en habitación de 30 metros cuadrados	147
Tabla 4.8 Presupuesto salarial mensual	147
Tabla 4.9 Bitácora de presentación de resultados y capacitación de servicio al cliente.....	148
Tabla 4.10 Capacitación de servicio al cliente	149

Índice de figuras

Figura 4.1 Desempeño en relación con el proceso de planificación del talento humano.....	77
Figura 4.2 Desempeño en relación con el proceso de obtención del talento humano.....	78

Figura 4.3 Desempeño en relación con el proceso de retención del talento humano	79
Figura 4.4 Desempeño en relación con el proceso de retención del talento humano	80
Figura 4.5 Desempeño en relación con el proceso de desarrollo del talento humano	81
Figura 4.6 Frecuencia con la que se realizan actividades relacionadas a los procesos de talento humano	85
Figura 4.7 Frecuencia de realización de reuniones para analizar los resultados y plantear estrategias de mejora.....	86
Figura 4.8 Frecuencia de generación de espacios para discutir el cómo actualizar los puestos y funciones.....	87
Figura 4.9 Fases que siguieron los colaboradores en su proceso de ingreso a la empresa	88
Figura 4.10 Opinión de los procesos de inducción, introducción o socialización al ingresar a la empresa	89
Figura 4.11 Opinión sobre la organización en cuanto a la retención y generación de compromiso.....	90
Figura 4.12 Beneficios que poseen los colaboradores por trabajar en esta empresa	91
Figura 4.13 Acciones que implementa la empresa para retener el personal	92
Figura 4.14 Herramientas con las que cuenta la empresa para medir y evaluar el desempeño	93
Figura 4.15 Conocimiento de la existencia de un manual de puesto para las funciones.....	94
Figura 4.16 Conocimiento acerca de la existencia de un reglamento interno de la empresa	95
Figura 4.17 Frecuencia en que los colaboradores reciben las capacitaciones relacionadas a sus funciones	96
Figura 4.18 Tipo de capacitaciones implementadas por la empresa al personal..	97

Figura 4.19 Nivel de percepción de los colaboradores acerca de las oportunidades de crecimiento profesional	98
Figura 4.20 Porcentaje de colaboradores que se encuentran estudiando en este momento	99
Figura 4.21 Aprovechamiento de las capacidades y fortalezas personales por parte de los líderes	100
Figura 4.22 Conocimiento de la filosofía organizacional	101
Figura 4.23 Experiencia general del trabajo considerando los aspectos evaluados	102
Figura 4.24 Consideración de las funciones que debería realizar un posible departamento	105
Figura 4.25 Dimensiones del espacio físico del Departamento de Gestión del Talento Humano.....	129
Figura 4.26 Diseño digital de la sección operativa del asistente de Talento Humano	129
Figura 4.27 Diseño digital de la sección operativa del asistente de Talento Humano	130
Figura 4.28 Diseño digital del espacio de espera para colaboradores.....	130
Figura 4.29 Diseño digital de la sección operativa del Gerente de Talento Humano	131
Figura 4.30 Diseño digital de la sección operativa del Gerente de Talento Humano	131
Figura 4.31 Diseño digital de la oficina desde afuera, frente	132
Figura 4.32 Diseño digital desde una vista diagonal de la posible oficina.....	132
Figura 4.33 Diseño digital de la oficina desde un costado	133
Figura 4.34 Propuesta de organigrama Ponderosa Adventure Park.....	137

Capítulo I

Planteamiento del problema

Introducción

Actualmente, las organizaciones se desenvuelven en un mercado sumamente competitivo, en el cual las actividades administrativas y operativas son fundamentales para brindar el servicio o producto de manera adecuada. Esto conlleva una gran carga para las personas, quienes deben ofrecer su mejor rendimiento cada día. Es aquí donde cobra relevancia la labor de los departamentos de gestión del talento humano, encargados de administrar al personal de forma que se potencien sus capacidades y conocimientos, y, al mismo tiempo, se impulse el crecimiento de la empresa.

Cuando se habla de gestión del talento humano, es fundamental reconocer la existencia de cinco procesos esenciales para el funcionamiento operativo de este departamento, los cuales son: (1) la planificación, que organiza y estructura todas las tareas y actividades del personal para permitir un mejor seguimiento; (2) la obtención, que abarca los sistemas de contratación, captación y prospección de colaboradores y talentos potenciales, así como los métodos que estos conllevan; (3) la retención, que comprende los mecanismos y estrategias destinados a mantener y comprometer a las personas dentro de la empresa; (4) el desarrollo, relacionado con programas de capacitación y aprendizaje; y (5) el control, correspondiente a los sistemas de medición y evaluación de procesos, actividades y desempeño.

En consonancia con lo anterior, se destaca la importancia de establecer un Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park, Liberia, ya que en este momento la organización no cuenta con uno. Esta

planificación estratégica para la creación del área aportará diversos beneficios, al permitir una mejor sistematización de las funciones y procesos ejecutados por cada colaborador, y al mismo tiempo, orientar sus talentos en favor del desarrollo profesional y laboral.

Con este proyecto se propone estratégicamente la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano para la organización. De esta forma, se proporcionará una guía sobre cómo establecer esta área administrativa en caso de que se decida implementarla en el futuro. Como parte del material entregado se incluirán el manual de puestos del departamento, el dimensionamiento estructural, el presupuesto, los procesos que deben aplicarse o mejorarse, y la filosofía organizacional.

A lo largo de este documento se presentarán los siguientes apartados: el capítulo uno, que incluye la introducción, el planteamiento del problema y los objetivos del proyecto; el segundo capítulo, que corresponde al marco teórico, donde se exponen conceptos e ideas que facilitan la comprensión del trabajo realizado; y un tercer capítulo, en el cual se describe la metodología aplicada y los instrumentos de investigación utilizados. Los capítulos posteriores incluyen la aplicación de dichos instrumentos, el análisis de los resultados, la presentación de propuestas para la organización, así como las conclusiones y recomendaciones. Finalmente, se incluyen los anexos del proyecto.

Antecedentes generales

Ponderosa Adventure Park es una empresa dedicada al turismo de aventura. Está ubicada en El Salto de Bagaces y su actual propietario es el empresario norteamericano David Patey, quien adquirió la empresa en 2012. En un principio, la propiedad -de aproximadamente 100 hectáreas- pertenecía al empresario costarricense Mario Sotela, expropietario también del equipo de fútbol de Liberia. En ese entonces, la empresa se conocía como África Mía (Ponderosa, 2023).

En sus inicios, Sotela adquirió la propiedad con fines personales y recreativos para él y su familia. Compró algunos animales locales y, posteriormente, surgió la oportunidad de adquirir varias especies africanas de un circo ubicado en Cuba. Al notar que estas especies exóticas —nunca antes vistas en el país— despertaban gran curiosidad en las personas, Sotela tomó la decisión de transformar su propiedad en una idea de negocio, que acabaría por convertirse en un destino turístico único en Costa Rica (Ponderosa, 2023).

Cuando la empresa fue adquirida por su actual propietario, ofrecía únicamente un tour tipo safari con especies exóticas como jirafas, cebras, búfalos de agua, avestruces, ganado watusi, varias especies de antílopes, entre otras. Bajo la nueva administración, se incorporaron tours de aventura como *canopy*, kayak, recorridos en cuatriciclo, cabalgatas, así como piscinas, restaurante, hospedaje y visitas a la catarata La Perla. Todo esto ha contribuido a posicionar a Ponderosa como uno de los destinos turísticos más importantes de la provincia de Guanacaste (Ponderosa, 2023).

Actualmente, la empresa cuenta con 60 colaboradores distribuidos en diversas áreas: agentes de *call center*, recepcionistas, guías de safari y de actividades de aventura, cocineros y salones, personal operativo y administrativo, fotógrafos, personal de cuidado, entre otros. Su horario de atención es de 8:00 a. m. a 5:00 p. m., los 365 días del año. Ha llegado a recibir más de 1 700 personas en un solo día y constituye un motor económico y generador de empleo en la provincia de Guanacaste.

Justificación

Este trabajo final adquiere relevancia, ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Gestión y Administración Empresarial en una empresa consolidada como lo es Ponderosa Adventure Park. Asimismo, este proyecto puede servir como base para futuras investigaciones universitarias, así como para otras empresas u organizaciones que enfrenten situaciones similares respecto a la necesidad de planificar estratégicamente la gestión del talento humano.

La empresa en cuestión, a pesar de contar con 60 colaboradores y registrar ganancias anuales significativas, no dispone actualmente de un departamento de Gestión del Talento Humano. Por ello, resulta fundamental aplicar la propuesta que se desarrollará, con el fin de mejorar los procesos de planificación, obtención, retención, desarrollo y control del personal.

La planificación estratégica de un departamento de Gestión del Talento Humano podría implementarse en cualquier empresa interesada en fortalecer o

establecer dicha gestión, sin importar el sector productivo al que pertenezca, dado que las ideas y estrategias aquí planteadas son adaptables a diversas organizaciones. Además, representa una oportunidad de mejora para Ponderosa, ya que le permitirá alcanzar una mayor estructuración tanto a nivel operativo como administrativo, en aspectos clave como la planificación, el reclutamiento, la retención, el desarrollo y el control del talento humano.

Delimitación del problema

Actualmente, el turismo constituye una de las principales fuentes de ingreso para las personas y empresas en la provincia de Guanacaste. Esta región se distingue por su variedad de atractivos turísticos, como playas, montañas, parques nacionales y centros de entretenimiento y recreación. Entre estos se encuentra el parque de atracciones Ponderosa Adventure Park, una organización con 12 años de trayectoria, que se ha consolidado como empresa. Sin embargo, a pesar de su crecimiento y posicionamiento, no cuenta con un departamento de Gestión del Talento Humano.

En este contexto, la empresa ha experimentado un auge considerable y actualmente emplea a alrededor de sesenta personas, lo cual plantea una interrogante relevante: ¿cómo optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2024, mediante la planificación estratégica para la creación del departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park, en Liberia?

Este proyecto tiene como propósito planificar estratégicamente dicho departamento. Para ello, será necesario comprender cómo se abarcan actualmente las funciones que debería asumir esta área administrativa. Posteriormente, se establecerán los cinco procesos fundamentales para gestionar el capital humano. Una vez realizado lo anterior, se procederá con el diseño del departamento: sus funciones, personal requerido, manuales de puestos y filosofía organizacional. Finalmente, se presentará el resultado del proyecto ante la organización.

Por otra parte, es indispensable definir las variables del estudio, a fin de identificar los aspectos que deben considerarse para evitar retrasos en la ejecución del proyecto. Factores como la disponibilidad de tiempo -tanto del equipo de trabajo como de la empresa-, la disposición de espacios físicos, la infraestructura y la participación del personal, podrían representar posibles contratiempos que deben ser previstos.

Situación actual del conocimiento del tema

La creación de un departamento de Gestión del Talento Humano constituye un componente esencial en toda empresa que alcanza un nivel significativo de crecimiento. Los cinco procesos clave -planificación, obtención, retención, control y desarrollo- benefician directamente a la organización, ya que permiten contar con un panorama más claro de los procesos y sus responsables, lo cual contribuye a una mayor eficacia y eficiencia operativa. Sobre la creación de departamentos de Gestión del Talento Humano en distintas organizaciones, existe

una amplia gama de investigaciones, autores y fuentes disponibles. A continuación, se mencionan algunos trabajos previos que respaldan el tema en desarrollo:

En primer lugar, el proyecto de investigación titulado *Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE*, elaborado en Costa Rica por Calvo et al. (2020), presenta entre sus principales aportes la estandarización del proceso de capacitación y desarrollo mediante la aplicación de un procedimiento adecuado, el desarrollo de herramientas y un cronograma de capacitación general. Esto incluye, además, el DNC, un plan anual de capacitación y una evaluación de la efectividad de dicha capacitación.

Asimismo, se propone la aplicación semestral de herramientas para la gestión y evaluación del desempeño, tales como metas de autoevaluación, metas de gestión y evaluaciones de desempeño de jefes a subordinados. Estas prácticas permiten elevar la productividad de los colaboradores y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (Calvo et al., 2020).

Entre las conclusiones principales, se determinó que, a pesar de que la empresa cuenta con 23 años de operar en el mercado de seguros, no posee un departamento de Recursos Humanos estructurado formalmente. Los procesos son ejecutados de forma empírica, lo cual representa una debilidad significativa para la organización (Calvo et al., 2020).

Por otra parte, Cárdenas y Alarcón (2023), en su artículo de investigación titulado *Modelo de Gestión de Talento Humano para el sector turístico*, publicado en la revista científica *ECOCIENCIA*, realizan importantes aportes al tema al señalar que, en el sector turístico, es común encontrar procesos de contratación poco objetivos. Esto evidencia la existencia de debilidades en los procesos de reclutamiento, lo cual conlleva a que el personal contratado no cuente con los conocimientos técnicos o especializados requeridos, lo que provoca un bajo desempeño.

Además, los autores destacan la relevancia del sector turístico como generador de empleo y oportunidades, siendo responsable de uno de cada diez empleos a nivel mundial. Aunque ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, los departamentos de Gestión del Talento Humano no han evolucionado al mismo ritmo, quedándose rezagados en comparación con el crecimiento del sector.

Cárdenas y Alarcón (2023) elaboran también una matriz conceptual en la que identifican los siguientes procesos: reclutamiento, selección, formación adecuada para el cargo, integración laboral, desarrollo dentro de la empresa, retroalimentación, evaluación del desempeño, compensación laboral, motivación y retención. Estos componentes conforman el Modelo de Gestión de Talento Humano Turístico, el cual evidencia la naturaleza dinámica del sector y sus debilidades estructurales y funcionales, al carecer de una adecuada profesionalización en los puestos de trabajo.

Asimismo, Quiroga y Vásquez (2022), en su trabajo de grado titulado *Propuesta de un modelo de gestión del talento humano pertinente para la organización Ofimax S.A.S. de Bogotá*, abordan la importancia de que las empresas adopten modelos de Gestión del Talento Humano. Señalan que la ejecución empírica de estos procesos limita el aprovechamiento del potencial de los colaboradores, quienes terminan siendo los principales afectados (p. 13).

Además, identifican que la empresa Ofimax, en sus inicios, reconocía a sus colaboradores como el eje fundamental de su operación. No obstante, a medida que la organización creció, no se implementaron medidas necesarias para que el departamento de Gestión del Talento Humano evolucionara en la misma proporción. Como resultado, este componente no se desarrolló de forma óptima, ya que la empresa priorizó otras áreas, como la financiera y la operativa, situación que es común y representa un problema de planificación con consecuencias negativas a largo plazo (Quiroga y Vásquez, 2022, p. 13).

Al término de su investigación, entre sus principales hallazgos, Quiroga y Vásquez (2022) señalan lo siguiente:

La importancia que tiene para una organización contar con prácticas formales de gestión de talento humano basadas en un modelo es que aumenta la productividad y la rentabilidad de la organización. También, mantiene las competencias de la organización para la demanda actual del mercado. Un modelo de gestión de talento humano formal en una empresa está jugando un papel muy importante y mejora el clima laboral de los

empleados. Por lo tanto, este modelo es vital para el compromiso y la motivación de los empleados, así mismo garantiza la reducción de los costos de contratación, inducción y reclutamiento y la eficiencia en el largo plazo de las operaciones empresariales. (p. 67)

En la misma línea, Mayorga (2019), en su trabajo de grado titulado *Propuesta de gestión de talento humano para el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación en la empresa "Depósito San Martín" del municipio de Cartago*, realiza una investigación profunda sobre los procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano (p. 16).

En alusión a la importancia de contar con un departamento de Gestión del Talento Humano cuando la empresa alcanza un crecimiento significativo, Mayorga (2019) expresa lo siguiente:

Normalmente el área de recursos humanos se establece cuando en el proceso normal de crecimiento de la organización, los dueños o administradores de la misma empiezan a sentir la necesidad de implementar o apoyarse con un área especializada en funciones que se van haciendo progresivamente complicadas, donde no solo basta con realizar la contratación y el pago de nómina, si no que se debe plantear una serie de procedimientos que permitan desarrollar el correcto proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y evaluación de cada uno de sus colaboradores. (p. 16)

Lo anteriormente mencionado coincide con uno de los principales hallazgos: la identificación de que la empresa no cuenta con un departamento de Gestión del Talento Humano formal, ya que, actualmente, una sola persona se encarga de todo lo relacionado con la seguridad social de los colaboradores. Existen vacíos importantes, como la inexistencia de contratos de trabajo, la ausencia de procesos formales para la gestión del personal y la falta de un reglamento interno, lo cual impide la aplicación de procesos disciplinarios (Mayorga, 2019).

En el ámbito internacional, se puede citar el trabajo elaborado por Chocontá y Rodríguez (2017), que presenta el caso de la creación de un Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa Pegamaster Limitada, ubicada en la ciudad de Bogayá, en Sogamoso, Colombia. Esta organización se dedica a la fabricación y venta de productos utilizados en el área de acabados de construcción, entre los que se incluyen pastas para pegar cerámicos y otros tipos de enchapes.

Como principal problemática del proyecto, se plantea lo siguiente: “Actualmente en la empresa Pegamaster Ltda. no se cuenta con un departamento de talento humano que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, siendo este una ausencia de gran importancia en la organización” (Chocontá y Rodríguez, 2017).

Lo anterior muestra una gran similitud con la situación de la organización Ponderosa Adventure Park, ya que presenta carencias semejantes. Al respecto, Chocontá y Rodríguez (2017) indican lo siguiente:

Adicionalmente, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y seguimiento del personal no cuentan con un procedimiento establecido, por lo cual, se realiza de forma improvisada generando una selección inadecuada de personal no calificado, viéndose afectada la producción y la marcha de la empresa en general. De igual forma, no se establecen programas como los estipulados dentro de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, plan de incentivos y bienestar laboral. (p. 12)

Por otra parte, en la organización colombiana se evidencian deficiencias en cuanto a la gestión del personal, debido a la inexistencia de un sistema organizado que impulse y mejore los procedimientos que deben ser aplicados y controlados por el área de Talento Humano, lo cual conlleva consecuencias negativas en procesos como la planificación, obtención, reclutamiento, desarrollo y control del personal, como se señaló en el texto anterior (Chocontá y Rodríguez, 2017).

En el marco internacional, se pueden encontrar diversos casos tanto en empresas privadas como en instituciones del sector público. Este último, por lo general, se caracteriza por contar con estructuras organizacionales robustas y con diversos departamentos que respaldan su operativa. Sin embargo, en el trabajo de investigación titulado Diseño del Departamento de Talento Humano de la Alcaldía

del Municipio de La Unión, Antioquia, para el año 2021, elaborado por Donado et al. (2021), se expone un caso que se aparta de la estructura habitual que suele observarse en el ámbito gubernamental.

La alcaldía de este municipio carece de un departamento de Gestión del Talento Humano, lo cual incrementa las deficiencias y debilidades de la organización en su operativa y servicio. Al respecto, se señala que: “no cuenta con esta área, los procesos de selección [y] contratación del personal se hacen democráticamente o por recomendación, lo que no garantiza que el personal seleccionado cumpla con el perfil y las competencias necesarias para ejercer el puesto” (Donado et al., 2021, p. 12).

En este trabajo se aplicaron instrumentos de recolección de información similares a los que se utilizarán en este proyecto final de graduación, entre los cuales se puede mencionar la encuesta dirigida a miembros del personal. De acuerdo con Donado et al. (2021), en la investigación se tomó como muestra una población de cincuenta y cuatro colaboradores, de los cuales solo el cincuenta por ciento fue considerado como muestra de estudio. Donado et al. (2021) afirma lo siguiente:

La metodología de la investigación del proyecto consiste en una encuesta para una parte de los empleados de la entidad, donde se analizará el funcionamiento de los procesos administrativos y específicamente lo que concierne al área de talento humano, con el fin de conocer la estructura y procedimientos que se tiene actualmente en la Alcaldía, así mismo, se

busca identificar los problemas presentados en esta Área, determinando las causas que puedan afectar el correcto cumplimiento y al mismo tiempo definir los requisitos necesarios para el diseño de éste departamento. (pp. 27-28)

La gestión del talento humano debería ser uno de los principales focos de atención en la administración empresarial, debido a su gran importancia y relevancia para la continuidad y el crecimiento del negocio. Para reforzar esta idea, se analizó el trabajo de investigación titulado Modelo de gestión del talento humano para la empresa Contigo S.A. del cantón Valencia, Ecuador, elaborado por Acurio et al., y realizado en la empresa Contigo S.A., en Valencia, Ecuador, en el año 2020 (Acurio et al., 2020).

Contigo S.A. es una organización dedicada a la prestación de servicios de atención médica. En cuanto a su desarrollo, esta concentra esfuerzos y recursos en la adquisición de equipo tecnológicamente avanzado que le permita brindar un mejor servicio. No obstante, a pesar de contar con una atención al cliente destacable, así como con un personal comprometido, en este trabajo se identificaron ciertas debilidades estrechamente relacionadas con la ausencia de un departamento de Talento Humano (Acurio et al., 2020).

De acuerdo con Acurio et al. (2020), tras realizar un análisis FODA, se establecieron las siguientes debilidades: escasa información al personal respecto a sus obligaciones y responsabilidades, deficiente trabajo en equipo, carencia de definición y delimitación de funciones, poca implementación de procesos

administrativos y médicos, escasa medición del clima laboral, costos operativos elevados, y ausencia de procesos eficientes para la entrega oportuna de informes y resultados que sirvan para la toma de decisiones.

Los resultados arrojados por la investigación evidencian datos relevantes que guardan relación directa con las debilidades detectadas en el análisis FODA mencionado anteriormente. Se destacan como áreas críticas de mejora los principales procesos de la gestión del talento humano: la planificación, la capacitación y el control. Esta situación presenta similitudes con la realidad actual de la empresa objeto del presente proyecto, Ponderosa Adventure Park. En relación con lo expuesto, los autores Acurio et al. (2020) afirman lo siguiente:

Capacitación al personal para desempeñar las actividades laborales que sean acorde a las necesidades de la empresa con positivismo y cambios actitudinales conceptuales y habilidades dentro de sus actividades diarias.

Se lleva a cabo el proceso evaluativo de manera cuantitativa y cualitativa para medir el rendimiento laboral de los trabajadores para determinar las acciones y toma de decisiones a seguir para alcanzar el éxito empresarial.

(p. 99)

Siempre en el ámbito internacional, resulta muy interesante el artículo elaborado por Pérez (2023), titulado *Transformación digital en la gestión de recursos humanos, publicado en la revista científica de la Universidad de Panamá*. Dicho artículo se enfoca en destacar la importancia que tiene, hoy en día, la transformación digital en curso.

Asimismo, Pérez (2023) menciona algunas de las principales herramientas disponibles para optimizar la gestión del talento humano en las empresas de la región centroamericana, tales como plataformas de aprendizaje en línea, software de reclutamiento y selección, comunicación interna digital, analítica de recursos humanos, gestión del tiempo y asistencia en línea, chatbots y asistentes virtuales, así como realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA) aplicadas a la capacitación.

Particularmente, en relación con el uso cada vez más frecuente de la inteligencia artificial, Pérez (2023) indica lo siguiente:

En cuanto a las oportunidades, la IA ofrece la posibilidad de optimizar y automatizar una variedad de procesos en diferentes industrias. Desde la toma de decisiones basada en datos hasta la personalización de servicios, la inteligencia artificial permite una eficiencia sin precedentes y la creación de experiencias adaptadas a las necesidades individuales. Además, la capacidad de la IA para analizar grandes conjuntos de datos y extraer patrones complejos brinda oportunidades significativas para la innovación y la mejora continua. (p. 36)

Además, se encontraron antecedentes de investigaciones realizadas en la Universidad Técnica Nacional en el área de talento humano. En este caso, la tesis titulada *Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020*, de los autores Mora y Garita, fue realizada en la empresa Farmacias Don Gerardo en

el año 2020. Es importante mencionar que la empresa sí cuenta con un departamento como tal, aunque de manera descentralizada; es decir, cada uno de sus puntos de venta ejecuta estas funciones (Mora y Garita, 2020). Mora y Garita (2020) exponen lo siguiente:

El Departamento de Recursos Humanos en las farmacias ubicadas en todo el país, específicamente en el manejo de políticas de integración, concerniente a la socialización, políticas de organización, de retención del recurso humano dentro de la empresa, tales como administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones, asociaciones y otras, higiene y salud ocupacional y las relaciones laborales. (p. 8)

Se observa que la cadena de farmacias es una empresa en la que sus colaboradores permanecen por períodos de tiempo prolongados: “En general, 75 colaboradores tienen más de tres años de laborar para la farmacia y solo 21 tienen menos de tres años de trabajar allí” (Mora y Garita, 2020, p. 73). Esto demuestra que las personas se sienten bien en la organización, razón por la cual permanecen en ella durante tres o más años.

Por otra parte, para los colaboradores, la posibilidad de desempeñarse satisfactoriamente en sus labores, capacitarse y crecer en conocimientos constituye un factor que motiva la mejora continua y el desarrollo profesional. Este aspecto resulta determinante para la creación de ambientes organizacionales agradables y de una cultura orientada al crecimiento. Esto puede identificarse, según lo mencionado por Mora y Garita (2020):

El 41,7% de los colaboradores aprendieron a realizar el trabajo con éxito; 3 colaboradores dicen que no han aprendido las funciones del trabajo que les corresponde y 3 dicen que no han desarrollado las habilidades y capacidades apropiadas; el 27,1%, correspondiente a 26 trabajadores, afirma que comprenden sus deberes y el 25% dice haber dominado las tareas requeridas para su trabajo. (Mora y Garita, 2020, p. 75)

Por otra parte, se recolectó información proveniente de trabajos finales de graduación de otras universidades, en este caso de la Universidad de Costa Rica, con una investigación titulada *Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados con la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada Alpiste S.A.*, realizada por los autores Rodríguez et al. en el año 2019 (Rodríguez et al., 2019, p. VI).

En este trabajo de investigación se identificó información que puede aportar ideas y puntos interesantes para aplicar o comparar con la empresa Ponderosa Adventure Park, ya que se mencionan algunas funciones del Departamento de Gestión del Talento Humano, como la capacitación, el desarrollo y la satisfacción del personal, las cuales pueden utilizarse como base para generar nuevas ideas (Rodríguez et al., 2019, pp. 80-82). En este proyecto, los autores mencionan lo siguiente:

Otro aspecto analizado en esta investigación es el de las actividades que permiten generar un balance en el trabajo. Para este campo se observa un

plan sólido por parte del departamento de desarrollo organizacional, el cual incluye la realización de actividades de esparcimiento entre los colaboradores. En este aspecto se propone solamente, explorar nuevas actividades que eliminen la posibilidad de volver rutinarias las prácticas actuales. (Rodríguez et al., 2019, p. 73)

Esta empresa cuenta con su propio método para capacitar y preparar a sus colaboradores: “En el área de las capacitaciones, la Academia Alpiste se identificó como la principal herramienta que existe en la organización. Cabe señalar que la participación de los colaboradores en este programa es totalmente voluntaria” (Rodríguez et al., 2019, p. 76).

Finalmente, los ejemplos de diferentes situaciones y contextos en diversas organizaciones a nivel nacional e internacional refuerzan el sentido de la realización de este proyecto para la planificación estratégica del departamento de gestión de talento humano en Ponderosa Adventure Park. Esto se debe a que se pueden observar diversas situaciones con áreas de talento humano mal planificadas, procesos no establecidos, ausencia de aplicación de los mismos, bajo interés de los empresarios en este tema y poca visión de crecimiento organizacional. Al analizar la información anterior, se pueden extraer aspectos relevantes con los cuales se puede generar un criterio, basado en experiencias y teoría, para proponer un departamento que se adecue a las necesidades del parque y que desarrolle al personal en busca de su crecimiento profesional y personal.

Objetivos

Objetivo general

Planificar estratégicamente la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia, Guanacaste, a través de distintas técnicas de investigación, para la optimización del funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2025.

Objetivos específicos

1. Identificar el funcionamiento de la organización y de los procesos relacionados con la gestión del talento humano que se están aplicando, mediante diferentes técnicas de investigación, diagnosticando las debilidades y puntos de mejora presentes en la empresa.
2. Definir los procesos de gestión del talento humano en la empresa, realizando una propuesta de funciones específicas, permitiendo la optimización de la gestión del personal y el funcionamiento organizacional.
3. Proponer a la empresa el Departamento de Gestión del Talento Humano mediante un modelo administrativo, definiendo la cantidad de personal, funciones y espacios físicos que se necesitaría para la planificación estratégica, estructura, manual de puestos y presupuesto.
4. Presentar los resultados obtenidos al personal de Ponderosa Adventure Park, sobre las diferentes etapas del proyecto, exponiendo los beneficios de la propuesta de la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Capítulo II

Marco teórico

Necesidades modernas en la gestión del talento humano

Durante los últimos años, el mundo ha experimentado cambios significativos que han provocado procesos de transformación y evolución en los ámbitos político, social y económico. Dichos cambios han implicado grandes retos para los seres humanos, impulsando y potenciando sus habilidades, a través del paso de lo tradicional hacia la evolución de un mundo que cambia constantemente y que exige nuevos conocimientos y habilidades, cada vez menos comunes.

El ámbito empresarial, por supuesto, está inmerso en este proceso de cambio y evolución. Por ejemplo, en los primeros años de la revolución industrial se desconocía el valor del llamado recurso humano como pilar fundamental de los resultados en una empresa, y las personas eran tratadas como máquinas de trabajo, sin motivación ni respeto alguno, con jornadas de trabajo extenuantes y en condiciones precarias en muchas ocasiones, lo cual impactaba en la salud física y emocional de los trabajadores (Armijos et al., 2019).

Con el paso de los años, se logró poner de manifiesto y reconocer la trascendencia del cambio en las organizaciones, dirigido a brindar una mayor consideración a los colaboradores, promoviendo las relaciones interpersonales y generando motivación y satisfacción en los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales y mejorar el ambiente laboral. Posteriormente, en los últimos años, se han publicado diferentes artículos, investigaciones y libros acerca de las necesidades modernas en la gestión del talento humano y las principales innovaciones.

En aporte al tema en estudio, Dessler y Varela (2017) comentan que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. A mediados del siglo XX, el departamento de recursos humanos se encargaba únicamente de la contratación y los despidos, dirigía el departamento de planilla y administraba los planes de prestaciones. Conforme avanzó la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de recursos humanos comenzó a asumir un papel más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores, ampliando su rango de acción.

Al respecto, Dessler y Varela (2017) mencionan lo siguiente:

Los lectores saben que en la actualidad las empresas son mucho más competitivas de lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como RitzCarlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria. (p. 7)

Por su parte, Valenti y Horner (2020) mencionan la relevancia de crear estrategias de innovación dirigidas al mejoramiento del talento humano en las organizaciones, comprendiendo que el valor agregado de las empresas reside en

aumentar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores. Esto significa maximizar y fortalecer no solo el conocimiento, sino también apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, esto potencia el rendimiento de los colaboradores.

Existen retos que se deben enfrentar a la hora de gestionar el talento humano en la actualidad. Dessler y Varela (2017) mencionan importantes aportes en alusión a los desafíos que enfrentan las organizaciones para gestionar de manera eficaz y efectiva su talento. Entre ellos, destacan los siguientes:

1. Los avances tecnológicos. Estos no solo generan un cambio en el análisis y diseño de puestos, sino en la forma en que se realiza la captación del talento.
2. La inteligencia artificial, el manejo de datos y los ambientes virtuales ayudarán a la mayoría de las compañías e instituciones a resolver problemas con mayor rapidez y con mayor calidad.
3. Las habilidades transversales o blandas ahora están tomando una relevancia muy fuerte en el sector empleador, las cuales deben ser desarrolladas por parte de las personas en los niveles básicos de la educación.

La gestión del talento humano hoy en día tiene necesidades que deben ser atendidas y comprendidas. Se requiere que las organizaciones dirijan sus esfuerzos a comprender y analizar cómo funcionan las personas dentro de una empresa y cuál es la mejor estrategia para lograr la obtención del mejor talento

posible, la retención a través de un ambiente laboral sano, el control por medio de mecanismos no invasivos y, por último, el desarrollo con el fin de potenciar las habilidades.

Importancia de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones

Es importante mencionar que, en cualquier organización, el departamento de gestión del talento humano es vital para una correcta operativa de la misma, debido a que se encarga de administrar todo lo relacionado con las personas que la conforman. Es por esto que la administración del capital humano es uno de los principales pilares, dado que los individuos tienen diferentes necesidades, situaciones y condiciones que deben ser abordadas constantemente para asegurar un adecuado desarrollo en sus funciones y un ambiente de trabajo óptimo.

De la mano con lo anterior, para el abordaje de las distintas necesidades, situaciones y demandas que conlleva la gestión del personal, el Departamento de Gestión del Talento Humano se basa en cinco procesos fundamentales para poder resolver las demandas que se presentan en la operativa y para encaminar la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos y la mejora continua. Seguidamente se desarrollan estos procesos y su importancia, así como su relación con este trabajo de investigación.

Planificación estratégica en la gestión del talento humano

La planificación estratégica del talento humano consiste en los procesos que integran los diferentes departamentos organizacionales con el objetivo de adecuar al personal a las necesidades de las áreas, crear los perfiles de puesto, realizar estudios del mercado laboral y establecer la estructura de la organización. Lo anterior se puede respaldar con la siguiente definición de planeación del talento humano según Dessler y Varela (2017), quienes señalan que se deben “establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos” (p. 24).

En continuación con el tema, la planeación entre los diferentes departamentos y los encargados de gestionar el talento humano debe ser un proceso integral, debido a que las estrategias que se planteen tienen que responder a las necesidades que establezca el mercado laboral y al cumplimiento de los objetivos de la compañía. Es por esto que resulta crítico el análisis de puesto. Dessler y Varela (2017) lo definen como “procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para ocuparlo” (p. 67).

De acuerdo con lo anterior, la planeación estratégica del talento humano se convierte en un pilar fundamental para la administración del personal. A su vez, es indispensable que en la planificación del Departamento de Gestión del Talento Humano para Ponderosa Adventure Park se establezcan las funciones que deberán tener los encargados de esta área, para que, de manera integral, puedan reunir a los diferentes segmentos operativos y coordinar las funciones, perfiles y

estrategias que permitan a la empresa aumentar y aprovechar las habilidades de los colaboradores, haciendo crecer y mejorar el negocio.

Obtención del talento humano

Es relevante mencionar que las organizaciones deben responder a distintas demandas y situaciones del mercado en sus operaciones, lo que las impulsa a contar con personal que tenga diferentes cualidades, habilidades y personalidades, con el fin de conformar equipos capaces de plantear y aplicar estrategias efectivas que ayuden a la empresa a cumplir sus metas.

De acuerdo con lo anterior, la obtención de talento humano es indispensable para la atracción de personal, así como las diversas técnicas que se utilizan para reclutar, seleccionar e inducir a los individuos que cumplan con las características requeridas. Como se observa, Louffat (2018), citado por Durán (2022), comenta acerca del reclutamiento: “Es el proceso especializado de personal que se encarga de atraer candidatos que ostenten las competencias necesarias y que estén interesados en cubrir vacantes disponibles ofertadas por una institución” (p. 27).

Seguidamente, los talentos que la empresa busca contratar siguen una serie de subprocesos que se mencionan a continuación: (1) la atracción se realiza mediante estrategias de promoción acerca de la organización como un lugar de desarrollo profesional y personal, así como un espacio agradable para laborar; (2) de igual forma, los procesos de reclutamiento deben ser atractivos y de fácil acceso para los aspirantes, ya sean internos o externos; (3) la selección del

personal es fundamental, ya que en esta etapa se aplican filtros como entrevistas, pruebas de conocimiento o resolución de casos para separar a los individuos que tienen las características esperadas de los que no; (4) la contratación corresponde al último filtro, donde se seleccionan a los aspirantes con los perfiles más idóneos y se elige la cantidad requerida según las vacantes; (5) por último, está el proceso de inducción e integración, en el que los nuevos colaboradores se familiarizan con el ambiente y la cultura de la empresa (Canossa, 2023).

Retención del capital humano

La retención del talento humano es un proceso al que las organizaciones deben prestar atención, ya que consiste en los mecanismos, técnicas y estrategias que se utilizan para que los colaboradores se sientan a gusto en la empresa, mediante la incentivación de la remuneración, beneficios laborales, clima laboral agradable, relaciones de trabajo y liderazgo positivo, con el fin de que tengan una buena calidad de vida dentro y fuera de la empresa. De esta forma, se disminuye la probabilidad de que abandonen el negocio. Según la teoría de Icek (1991), citada por Ames (2021), acerca de la intencionalidad de los individuos en el contexto organizacional:

Esta teoría enmarca componentes psicológicos como la predisposición y las actitudes laborales como predictores del comportamiento y toma de decisiones, ambas con directo impacto en la sostenibilidad organizacional. Este modelo refiere que, los mecanismos que subyacen una elección consciente responden a necesidades temporales, las mismas que se

modifican tras un periodo de integración del individuo a la institución.
(p. 141)

Esto tiene relación con la pirámide de Maslow, ya que el ser humano actúa condicionado por sus necesidades, donde la autorrealización destaca, ya que “las personas autorrealizadas no dependen del mundo real para sus satisfacciones principales, ni de otras personas, ni de la cultura, medios y fines, en general, ni de satisfacciones extrínsecas” (Maslow, 1991, p. 267). Lo anterior refleja la importancia de las motivaciones que pueda tener un colaborador y que lo hagan sentirse autorrealizado en sus funciones.

Por otra parte, la rotación de los colaboradores provocada por la falta de un sistema de retención del talento puede presentar aspectos negativos que, además de representar deficiencias operativas y de personal, conllevan aumentos de los costos. Además, los subprocesos previos tienen gran influencia, de acuerdo con Moore et al. (2020), citado por Ames (2021):

El establecimiento de estrategias de retención serían esenciales para asegurar la continuidad de la empresa. Reportes previos hacen referencia a las prácticas de recursos humanos durante la fase de reclutamiento y contratación como influyentes en la retención del personal y en el desarrollo de compromiso con su labor y más importantemente con la visión de la organización. (p. 141)

Control del desempeño

Este proceso es de suma importancia, ya que corresponde a las estrategias y sistemas de medición del desempeño de los colaboradores, así como al seguimiento y control sobre los resultados obtenidos durante los períodos evaluados. Esto resulta importante porque propicia espacios de retroalimentación tanto para el personal como para los líderes, y de esta manera, permite dimensionar el rendimiento en busca de mejoras. A su vez, este subproceso vela por el cumplimiento de las políticas internas y externas a nivel laboral, de acuerdo con los manuales de puesto y la legislación laboral.

Según Mills (1983), citado por Hernández (2017), “el concepto de control organizacional implica el proceso administrativo diseñado para regular las actividades de los participantes de una organización y, por ende, sus fines” (p. 116). De acuerdo con lo anterior, estos sistemas de control tienen como objetivo velar por el seguimiento en busca del alcance de las metas organizacionales y el potenciamiento del talento del personal. Estos mecanismos se establecen tanto por reglamentos internos como externos. Hernández (2017) señala:

El establecimiento de normas y lineamientos que orienten la actuación de los trabajadores. Estas normas pueden ser internas, es decir, debidamente consensuadas entre los miembros de la comunidad que participan en todos sus niveles, o externas, como resultado de disposiciones y normas que las correspondientes autoridades emiten en uso de sus atribuciones. (p. 116)

En Costa Rica, el marco normativo que rige a las organizaciones, en conjunto con los lineamientos internos, es el Código de Trabajo. Este contiene las regulaciones que deben seguir todos los patronos a nivel nacional y estipula estándares en temas como remuneración, jornadas laborales, trabajo en horas extraordinarias, despidos y las garantías de los trabajadores (Código de Trabajo, 1943, artículos 1-4).

Desarrollo del talento

Este último proceso de la gestión del talento humano está enfocado en su desarrollo, lo cual se puede definir como las estrategias para capacitar, formar o transformar a los colaboradores de manera integral, incluyendo a todos los equipos y, en general, a la organización (Canossa, 2023). Se debe mencionar que el crecimiento de una empresa radica en las capacidades y conocimientos que tengan sus colaboradores para poder resolver las distintas situaciones que se presenten en la operativa. Lo anterior se sustenta con lo que afirman Pardo y Díaz (2014):

Es por esta razón que la inversión que realizan las empresas en capacitación y desarrollo de su talento humano redundando directamente en los resultados de la misma, la optimización de los procesos y la imagen que esta proyecta dentro y fuera de ella como employer branding, garantizando un aprendizaje continuo a la vanguardia de los cambios del entorno de la organización. (p. 41)

El gran dinamismo de los mercados actualmente condiciona a las organizaciones a contar con un personal mejor calificado en diversos temas para poder brindar un servicio o productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Pardo y Díaz (2014) mencionan que “las razones que motivan a las empresas a invertir en el mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, novedad e innovación” (p. 42).

La capacitación y formación de los colaboradores, además de brindar beneficios a nivel operativo, también impulsa el crecimiento y desarrollo profesional y personal de las personas, lo cual se relaciona con la retención del talento humano. Igualmente, el principal objetivo de esto es el crecimiento integral de los individuos, con el fin de maximizar la efectividad de los procesos y el cumplimiento de las metas e indicadores (Pardo y Díaz, 2014).

Pardo y Díaz (2014) dicen lo siguiente:

Mediante la indagación permanente en el equipo, se llega a la detección de necesidades de capacitación y de mejoramiento de perfiles, para lo cual es necesaria la retroalimentación al colaborador, a fin de reconocer las potencialidades e identificar con él las acciones de mejora que contribuyan a diseñar los programas de capacitación y de desarrollo de competencias acordes con las necesidades actuales del cargo, los resultados

organizacionales, el plan estratégico y los requerimientos del entorno.
(p. 42)

Creación del departamento de talento humano y la relevancia para las empresas

El Departamento de Gestión del Talento Humano es uno de los principales pilares que toda organización debería tener, ya que se enfoca en todos los procesos relacionados con el personal. Según Dessler y Varela (2017), “la mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, dotación de personal, dirección y control. En conjunto, esas funciones representan el proceso de administración” (p. 24).

“Las investigaciones se originan en ideas o temas muy bien pensados, independientemente del enfoque o ruta que habremos de seguir” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 66). Lo anterior sustenta que la investigación, como es el caso de la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano, debe estar sustentada con hechos e información que respalden la planificación que se dará a este apartado empresarial, con el fin de generar estrategias de calidad.

Con el fin de encontrar la información adecuada y reconocer las problemáticas y situaciones que enfrenta una organización que no cuenta con un departamento de gestión de talento humano, es esencial aplicar instrumentos de investigación que permitan recolectar los datos con los cuales se pueda planificar

esta área organizacional, que, a su vez, sea integral y concentre en su operativa todo lo necesario para funcionar adecuadamente (Calvo et al., 2020, pp. 133-139).

La falta de este departamento puede traer problemas a la organización en diferentes aspectos, como el operativo, el clima y la cultura organizacional, y, por ende, repercusiones en la economía de la organización, relacionadas con un rendimiento ineficiente o una mala percepción de los clientes o consumidores en cuanto al servicio y los productos que la empresa comercialice. La carencia de esta área organizacional se notó en la empresa UNISERSE, según Calvo et al. (2020):

Se evidencia claramente la necesidad de la confección y utilización de instrumentos que sirvan de apoyo para organizar y mantener un mejor ordenamiento y control de lo que sucede en ella, así como una gestión del personal. Además de esto, es sumamente importante que los colaboradores se sientan motivados, escuchados, logren observar la división de departamento administrativo con la creación de un departamento de recursos humanos que permita una completa atención y dedicación a estos. Asimismo, que los trabajadores tengan claras las jerarquías y las jefaturas existentes para que conozcan a quién deben rendir cuentas de las funciones que les corresponde realizar. (p. 32)

Seguidamente, los departamentos de gestión del talento humano deben tener una estructura operativa con la cual dividir sus funciones en procesos esenciales para la administración del personal. Estos procesos son la planeación

estratégica del talento humano, la obtención del talento, la retención del capital humano, el control del talento y el desarrollo del talento. Los anteriores son indispensables para la creación de esta área organizacional, debido a que integran a los demás segmentos e impulsan el crecimiento del negocio a través de distintas técnicas y estrategias. Según Chiavenato (2002), citado por Donato et al. (2021), acerca de los procesos:

Permiten el adecuado desarrollo del área de talento humano, ya que se deben tener en cuenta la administración, aplicación, compensación, desarrollo y mantenimiento del personal, para lo que propone. La función del departamento de talento humano es esencialmente el servicio y varían dependiendo del tipo de organización, asesorando y dirigiendo las operaciones de los departamentos. (p. 19)

Por otra parte, el Departamento de Gestión del Talento Humano debe contar con personas asignadas a los diferentes puestos que puedan surgir, según las necesidades y la población que tenga la organización. Esto es importante, ya que cada uno de los cargos deberá ejecutar funciones específicas relacionadas con los procesos anteriormente mencionados. De esta manera, se podrá abarcar cada uno de ellos y lograr una mejor coordinación en la operativa departamental.

Adicionalmente, es fundamental dimensionar la estructura física que tendrá el Departamento de Gestión del Talento Humano en la organización. Es decir, se debe planificar cómo será el espacio físico, cómo deben ser las instalaciones y el mobiliario, qué tipo de herramientas y muebles se requieren, y qué aspecto debe

tener para transmitir una imagen agradable a las personas. Estos son aspectos fundamentales que deben ser presupuestados para la correcta ejecución de los procesos internos del negocio.

Finalmente, al contemplar los puntos anteriormente descritos, es fundamental que se creen los manuales de puestos para los encargados del departamento, ya que, de esta manera, se tendrá una mejor trazabilidad y seguimiento de las funciones, se generará claridad en las responsabilidades y limitaciones, y se facilitará el desarrollo de la operativa. Según Gómez et al. (2008), citado por Mora y Garita (2022):

El manual permite que los empleados conozcan que tienen derecho a recibir un trato coherente y uniforme por parte de los supervisores con respecto a cuestiones que afecten a su puesto de trabajo o a su estatus dentro de la empresa. También les dice a los supervisores cómo deben evaluar, recompensar y enfocar las medidas de disciplina respecto a sus empleados. Ayuda a impedir que tanto los supervisores como la propia empresa tomen decisiones sin la información suficiente y de carácter arbitrario, lo cual podría tener repercusiones negativas en la moral de la plantilla o provocar la interposición de demandas por parte de empleados descontentos (p. 70).

Por último, la relevancia de un Departamento de Gestión del Talento Humano en una organización es determinante en el rendimiento operativo, el clima organizacional y la cultura, debido a que tiene un impacto directo en los

colaboradores y en su forma de relacionarse, trabajar, capacitarse, crecer, dar seguimiento, así como en la calidad de vida dentro y fuera del trabajo. Es por esto que la planeación estratégica de esta área debe realizarse con estudios previos que ayuden a determinar cuál es la ruta más adecuada para iniciar el proyecto.

Capítulo III

Marco metodológico

En el siguiente capítulo se describe el paradigma asumido en el estudio, el tipo de investigación, las variables o categorías de análisis, la población y muestra de la investigación, las técnicas e instrumentos requeridos para recopilar la información, y, por último, el procedimiento para el análisis de los datos.

Paradigma asumido dentro del estudio

En este apartado, es importante definir primero qué es un paradigma. Según Hernández Sampieri (2018), “el paradigma es un conjunto de concepciones y premisas acerca del mundo y los métodos y técnicas que se consideran apropiadas para conocerlo e investigarlo” (p. 4). El paradigma asumido en este proyecto es cuantitativo, fundamentado en el positivismo.

El enfoque cuantitativo se precede del positivismo como paradigma. Para Pimienta et al. (2018), un paradigma corresponde a “un conjunto de supuestos, postulados, concepciones de la realidad y juicios de valor que sirven de referencia a la investigación, los cuales determinan qué investigar, qué datos recolectar, cómo recolectarlos, analizarlos e interpretarlos” (p. 35).

En cuanto al enfoque de esta investigación, es mixto, combinando tanto elementos cualitativos como cuantitativos. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) establecen que estos:

Representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar

inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 612)

Tipo de investigación

El presente trabajo final de graduación se llevará a cabo en Ponderosa Adventure Park, ubicado en Liberia, Guanacaste. En cuanto a la metodología utilizada, esta corresponde a una investigación de diseño no experimental, de corte transversal, con un enfoque mixto. Las investigaciones no experimentales, según Hernández y Mendoza (2018), corresponden a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175).

De acuerdo con lo anterior, se han planteado herramientas y métodos de recolección de datos que facilitarán la observación y obtención de información de la organización. La descripción de estas, las variables, los participantes y los procedimientos para el análisis de datos serán descritos en las siguientes secciones de este capítulo.

Variables o categorías de análisis

Primeramente, es importante definir el concepto de variable, con el objetivo de tener una idea más clara en cuanto al desarrollo de este apartado. Según Miranda y Villasís (2016), “las variables en un estudio de investigación son todo aquello que medimos, la información que colectamos, o bien, los datos que se recaban” (p. 304).

Por consiguiente, tomando en cuenta el tema, el problema de la investigación y los objetivos, se contemplan las variables de estudio, las cuales incluyen aspectos como: los procesos de gestión de talento humano, el modelo administrativo y el departamento de GTH. En base a esto, se detallará a continuación la definición conceptual, operacional e instrumental de cada una de las variables.

En primer lugar, se define como primera variable los procesos de gestión de talento humano, acerca de los cuales Chiavenato (2017) menciona que están "centrados cada vez más en el negocio de la organización e introducen ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio" (p. 111). Esto resulta esencial para identificar qué acciones se están ejecutando dentro de la empresa y en cada proceso de la gestión del talento humano.

Adicionalmente, otra variable a considerar es el modelo administrativo que actualmente tiene la empresa Ponderosa Adventure Park. Los modelos administrativos son, básicamente, modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de estas, ya que no suelen ser rígidos (Cardona et al., 2017).

Finalmente, la última variable definida para este proyecto es el Departamento de Gestión del Talento Humano, que según Dessler y Varela (2011) es el "departamento de una organización que se ocupa de la gestión de los

recursos humanos” (p. 11). Esta variable es sumamente importante, ya que está directamente relacionada con la esencia de este proyecto: la creación de dicho departamento dentro de la empresa Ponderosa Adventure Park.

En cuanto a la definición operacional, MacGregor (2006) y Reynolds (1986), citados por Hernández Sampieri (2018), indican que “una definición operacional consiste en el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos para medir una variable en los casos de la investigación” (p. 137). En base a lo anterior, se debe mencionar que, para las tres variables definidas, cada una será medida mediante una encuesta al personal, entrevistas al gerente de la empresa y el método de observación dentro de la organización.

Participantes de la investigación (población y muestra)

Para efectos de este apartado, primeramente, es trascendental comprender que, según Hernández Sampieri (2018), “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 198), es decir, son todos los individuos sobre los cuales se pretende investigar y deben delimitarse de forma concreta en cuanto a lugar, tiempo y contenido.

Para esta investigación, la cual se desarrolló en Ponderosa Adventure Park, ubicada en la provincia de Guanacaste y en el cantón de Bagaces en el año 2024, la población en estudio corresponde al total de empleados de la empresa, los cuales se desempeñan en diversos departamentos como centro de llamadas, operaciones, restaurante, fotografía, recepción y atención al cliente.

Cabe aclarar que la muestra, en este caso, es igual a la población, que corresponde a 60 colaboradores de Ponderosa Adventure Park. Esto contribuyó a enriquecer aún más los resultados de la encuesta, ya que se tuvo acceso al total de empleados de la empresa en la cual se desarrolló el proyecto, lo que sin duda genera datos más confiables.

El tipo de muestreo utilizado es no probabilístico por conveniencia. En relación con este tipo de muestreo, Hernández Sampieri (2018) menciona que “en las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación” (p. 200). También, acerca de la muestra por conveniencia, Hernández Sampieri (2018) menciona que “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 433), lo cual sustenta el hecho de seleccionar como muestra a todo el personal, aprovechando que hay acceso a este.

Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente proyecto se utilizaron diversas formas de investigación que facilitan la recolección de datos e información que permitan el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre las técnicas e instrumentos utilizados, se emplearon los siguientes: (1) una entrevista en la que se evalúan diversos criterios relacionados con los cinco procesos de la gestión del talento humano, la cual será respondida por el gerente general del parque; (2) un cuestionario dividido en cuatro secciones que permiten reconocer diferentes aspectos de la aplicación de

los procesos de gestión del talento humano, el cual será aplicado a todos los miembros de planilla fija de la organización; (3) la observación y la información bibliográfica, que serán utilizadas para determinar datos y factores relevantes para los fines del trabajo final.

Es importante mencionar aspectos clave sobre el funcionamiento y uso de cada una de las técnicas e instrumentos de investigación utilizados. Primeramente, Muñoz (2015) describe que “la entrevista es una de las herramientas que aportan más información al investigador, ya que permite obtener datos de primera mano y, en muchos casos, facilita la comprobación de fenómenos ya contemplados con anterioridad” (p. 380).

Seguidamente, Muñoz (2015) establece que “el cuestionario consiste en recopilar datos mediante la aplicación de cédulas (formularios) con preguntas impresas; en ellos, el encuestado responde de acuerdo con su criterio y brinda información útil para el investigador” (p. 375). De la misma forma, Muñoz (2015) afirma lo siguiente acerca de la observación:

La acción de observar corresponde al hecho de examinar, analizar, advertir o estudiar algo; en este caso, el investigador científico que utiliza este instrumento para la recopilación de datos observa todo lo relacionado con los fenómenos, hechos, circunstancias o eventos que está estudiando con la finalidad de percibirlos, examinarlos o analizarlos de manera más profunda. (p. 390)

La información bibliográfica se utilizó para respaldar los diferentes conceptos y teorías que sustentan las ideas y el desarrollo de este proyecto final de graduación. Esto se refleja en cada uno de los capítulos, ya que facilita el proceso investigativo desde su inicio hasta su final. En cuanto a lo anterior, según Muñoz (2015), permite lo siguiente: planteamiento del problema, antecedentes teóricos, teorías, conceptos y conocimientos, así como la disciplina de estudio (p. 219).

Asimismo, se describe claramente el instrumento para la recolección de datos, por ejemplo, un cuestionario autoadministrado, la cantidad de preguntas, los tipos de preguntas, la duración para completarlo, etc. A continuación, se describen cada una de las técnicas e instrumentos utilizados en el presente proyecto.

Primeramente, la entrevista aplicada al gerente general busca comprender y determinar qué procesos de la gestión del talento humano se están aplicando actualmente en el parque. Esto se lleva a cabo a través de una herramienta compuesta por siete secciones: (1) en la primera se muestra la evaluación general de los resultados obtenidos; (2) las siguientes cinco secciones están dirigidas a cada uno de los procesos de la gestión del talento humano, presentando nueve criterios por cada uno de ellos para identificar su aplicación; (3) por último, se realizó una propuesta de plan de mejora basada en los resultados obtenidos, enfocándose en cómo llevar estas ideas a la planificación del Departamento de Gestión del Talento Humano.

Seguidamente, el cuestionario está compuesto por cuatro secciones: (1) las generalidades, que contienen cuatro preguntas generales, tales como género, edad, departamento y puesto laboral; (2) corresponde a la variable de los procesos del talento humano, este apartado busca conocer más a fondo la aplicación de estos desde la perspectiva de todos los colaboradores; (3) se abordarán preguntas sobre el modelo administrativo en temas como la estructura organizacional, filosofía y liderazgo; (4) por último, el departamento de GTH, donde se pretende conocer la opinión del personal acerca de la necesidad de dicho departamento. En total, se plantean veintiséis preguntas, de las cuales tres son abiertas (con respuesta escrita) y las demás son cerradas, con frecuencias, escalas y rangos.

Finalmente, se le indicó a cada uno de los participantes de la investigación los datos generales de la misma, es decir, el nombre de los integrantes, la carrera, el proyecto y el propósito de este. A su vez, se informó previamente, tanto antes de la entrevista como antes de la encuesta, a cada persona que la información proporcionada es de carácter confidencial y con fines académicos, por lo que los datos brindados no se utilizarán para otros propósitos.

Procedimiento para el análisis de datos

En cuanto al análisis de datos, se describirá la metodología utilizada para la entrevista y el cuestionario, en aspectos como los pasos y herramientas que se siguieron y utilizaron para organizar los resultados y, de esta manera, determinar

la planificación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano. A continuación, se presentan los detalles:

En relación con la entrevista, para este instrumento se analizó la información con la ayuda de la herramienta Excel. En esta, se crearon cuadros que contienen los siete apartados previamente descritos. Estos cuadros incluyen fórmulas que suman los resultados de cada uno de los criterios, los cuales se reflejan en la evaluación de forma porcentual y en un gráfico de araña. Seguidamente, esta información se estudió y se plantearon propuestas para que la organización mejore la aplicación de los procesos de gestión del talento humano, utilizando el cuadro de propuestas del plan estratégico.

En cuanto al cuestionario, la información obtenida de las respuestas de cada uno de los participantes se analizó con la herramienta Excel, donde se crearon cuadros y gráficos para representar cada una de las respuestas. Con estos datos, se determinaron las acciones necesarias para aplicar los procesos de gestión del talento humano de manera más eficiente y, a su vez, estos datos también alimentaron la propuesta de la planificación estratégica del departamento.

Finalmente, el análisis de los datos obtenidos de cada herramienta, junto con la observación y la información bibliográfica, permitió generar la planificación estratégica del Departamento de Gestión del Talento Humano. Esta propuesta se presentó a la organización en una serie de tres reuniones, donde se explicó cada uno de los puntos del plan y los beneficios que el mismo podría traer a la organización si se implementa.

Tabla 3.1. Cuadro de variables.

Cuadro de variables

CUADRO DE VARIABLES					
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍNDICADORES	ÍTEMS
Procesos de gestión de talento humano	"Centrando cada vez más en el negocio de la organización e introduciendo ventajas competitivas a través de la creación, desarrollo, difusión y aplicación del conocimiento corporativo en forma de habilidades esenciales para el éxito del negocio" (Chiavenato, 2017, p. 111)	Encuesta al personal y entrevista al Gerente	Planificación estratégica del talento humano	Frecuencia de reuniones por departamentos	CP1 CP2 E7 E8 E9
				Nivel de planificación y estructuración de puestos	CP1 CP3 CP5 E7 E8 E9

				Nivel de investigaciones para prospectación de talentos	CP1 CP4 CP7 CP8 E7
				Nivel de planificación ante mitigación de los riesgos	CP1 CP6 E7
				Nivel de investigaciones para mejora de condiciones laborales	CP1 CP9 E7
				Nivel de aplicación de técnicas para dar seguimiento a la carrera del colaborador	CP1 CP10 E7
			Obtención del talento humano	Nivel de conocimiento del personal en manuales de puesto	CO1 CO2 E7

				Nivel de participación y promoción de la empresa a través de ferias de empleo	CO1 CO3 E7
				Nivel de estandarización en procesos de reclutamiento y selección	CO1 CO4 E7 CO5 CO6 CO7 E10 E11
				Nivel de planificación para movimientos de personal	CO1 CO8 CO10 E7
				Nivel de participación de los líderes organizacionales en procesos de contratación	CO1 CO9 E7

			Retención del talento	Nivel de gestión de la cultura y ambiente organizacional	CR1 CR2 CR4 CR5 CR6 CR7 CR10 E7 E14
				Nivel reconocimiento de rendimiento laboral	CR1 CR3 E7
				Nivel de calidad de vida de los colaboradores	CR1 CR8 CR11 CR12 E13 E24

				Nivel de fidelización al personal	CR1 CR9 CR13 E7 E12
			Control del talento humano	Nivel de desarrollo de manuales de puesto	CC1 E16
				Grado de medición del desempeño	CC1 CC2 CC3 E7 E15
				Rango de reglamentación interna y apego a la legislación laboral	CC1 CC4 CC5 CC6 CC7 CC9 E7

					E17
				Medición de la asistencia al personal	CC1 CC8 E7 E8
			Desarrollo del talento humano	Grado de oportunidades de crecimiento profesional y personal	CD1 CD2 CD3 CD4 CD7 CD9 CD11 E7 E8 E20

					E21
				Nivel de opciones de capacitación del personal	CD1 CD5 CD6 CD8 CD10 E7 E18 E19
Modelo administrativo	Los Modelos Administrativos son básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizando	Encuesta al personal y entrevista al Gerente	Aprovechamiento del talento humano	Niveles aprovechamiento de las capacidades y fortalezas del personal	E22
			Espacios físicos de	Herramientas y equipo para	E24

	los a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. (Cardona et al., 2017)		trabajo	operativa	
			Filosofía organizacional	Nivel de conocimiento de la filosofía organizacional	E23
			Tipo de liderazgo Preocupación por el personal Desarrollo del talento humano	Porcentaje de interés de los líderes por el personal y sus funciones	CD9 E24
				Nivel de flexibilidad de los líderes	CD5 E24
Departamento de GTH	Departamento de una organización que se ocupa de la gestión de los recursos humanos. (Dessler y Varela, 2011)	Encuesta al personal y entrevista al Gerente	Perfil del colaborador	Nivel de aplicación de técnicas para dar seguimiento a la carrera del colaborador	CP10
				Promedio de tiempo rotación del personal dentro y fuera de la empresa	E5 E6

				Número de colaboradores por departamento, su puesto y rango de edad	E1 E2 E3 E4
				Tiempo de laborar en la organización	E5
			Necesidad de la creación del departamento humano	Números de colaboradores que consideren necesario el departamento	E25 E26
				Cantidad de ideas para planificar el departamento talento humano	E27 E28
				Planteamiento operacional y estructural del Departamento de Gestión del Talento Humano	CX1 CX2 CX3 CX4 CX5 CX6 CX7 CX8

					CX9 CX10
--	--	--	--	--	-------------

Capítulo IV

Presentación y análisis de resultados

En cumplimiento de los objetivos de investigación, se crearon y aplicaron dos instrumentos de recolección de datos, los cuales contienen preguntas clave que brindan información relevante, permitiendo la obtención de ideas para generar la propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano. Estas herramientas son una entrevista realizada en dos sesiones al gerente de Ponderosa Adventure Park, enfocada en los procesos de gestión del talento y la posible operativa de un eventual departamento, y una encuesta aplicada a las 60 personas colaboradoras del parque.

Identificación del funcionamiento de la organización en la gestión del talento humano

Como parte del cumplimiento del objetivo específico número uno, se utilizaron los dos instrumentos de recolección de información desarrollados para recopilar los datos que permitieran identificar el funcionamiento de la organización en la gestión del talento humano. Se analizaron los resultados de la entrevista con el gerente del parque en cuanto a los procesos de planificación, obtención, retención, control y desarrollo del talento humano. Posteriormente, se estudió la información obtenida en la encuesta aplicada a los sesenta colaboradores, mediante preguntas relacionadas con los cinco procesos de la gestión del talento humano, que abarcaron las primeras tres secciones del formulario. A continuación, se presentan los datos analizados.

El primer instrumento de investigación utilizado fue una entrevista aplicada al gerente del parque, Diego Urbina Ortega. Esta entrevista estaba compuesta por seis partes, de las cuales cinco correspondían a cada uno de los procesos de gestión del talento humano, y la última abordaba los criterios del gerente para la posible operativa del departamento de talento humano. Seguidamente, se detallan la cantidad de

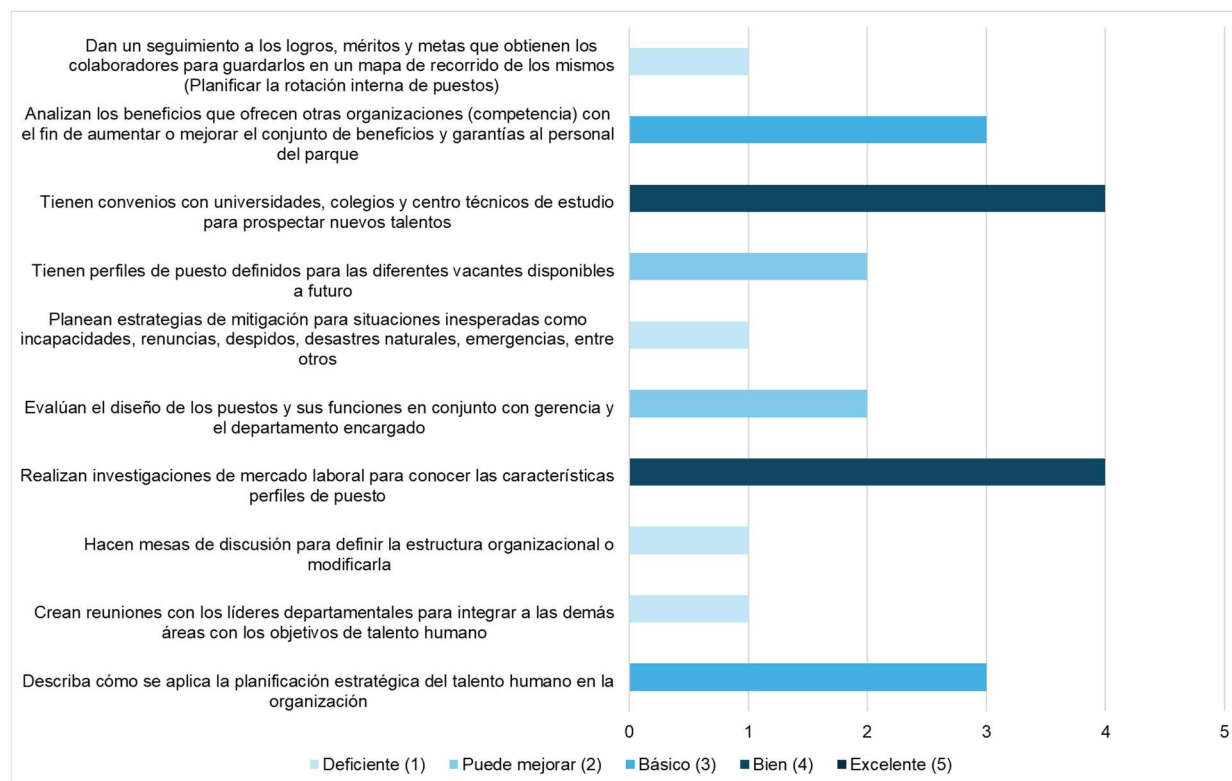
criterios, las escalas de calificación y las observaciones realizadas por los entrevistadores.

Tabla 4.1. Técnica explicativa del instrumento de entrevista.

Procesos de gestión del talento humano	Criterios calificables	Escalas de calificación	Observaciones
Planificación estratégica	10	Deficiente (1)Puede mejorar (2)Básico (3)Bien (4)Excelente (5)	Se realizaron
Obtención del talento	11	Deficiente (1)Puede mejorar (2)Básico (3)Bien (4)Excelente (5)	Se realizaron
Retención del talento	13	Deficiente (1)Puede mejorar (2)Básico (3)Bien (4)Excelente (5)	Se realizaron
Control del desempeño	9	Deficiente (1)Puede mejorar (2)Básico (3)Bien (4)Excelente (5)	Se realizaron
Desarrollo del talento	11	Deficiente (1)Puede mejorar (2)Básico (3)Bien (4)Excelente (5)	Se realizaron

Se puede observar que los dos criterios con mejor puntuación en el proceso de planificación del talento humano, como se muestra en la Figura 4.1, fueron la existencia de convenios con instituciones de aprendizaje con las cuales prospectan nuevos talentos, y la realización de investigaciones del mercado laboral para conocer más acerca de los perfiles de puesto. Por otro lado, cuatro de los criterios obtuvieron calificaciones bajas, equivalentes a 1, destacándose la ausencia de seguimiento de méritos, la falta de planificación estratégica en situaciones inesperadas, la definición y modificación insuficiente de la estructura organizacional, y la escasez de reuniones de integración con objetivos de talento humano por parte de los líderes.

Figura 4.1. Desempeño en relación con el proceso de planificación del talento humano.

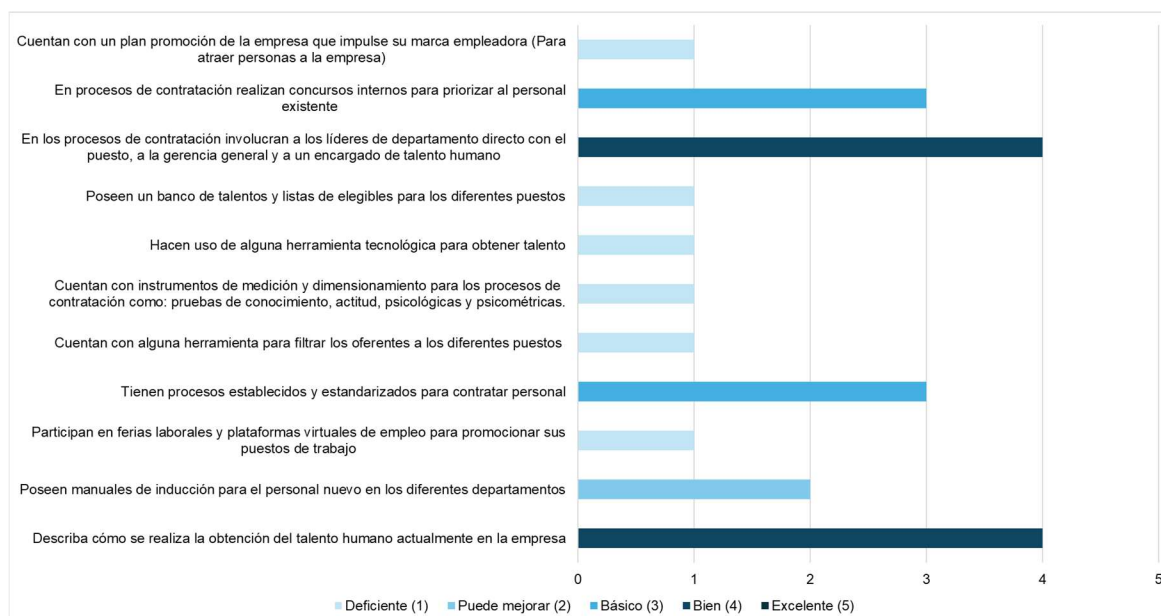


Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024.

En cuanto al desempeño de la empresa en sus acciones orientadas a la obtención de talento, como se observa en la Figura 4.2, destacan el involucramiento de los líderes de departamento y la descripción de los procesos de obtención como los criterios mejor calificados, con una puntuación de 4 sobre 5 posibles. Por otra parte, el priorizar los concursos internos y la estandarización de procesos obtuvieron una calificación básica. En contraste, 6 de los 10 criterios considerados obtuvieron una calificación deficiente, con una puntuación de 1 sobre 5 posibles, entre los cuales destacan la ausencia de un banco de talentos, el desaprovechamiento de herramientas

tecnológicas y la carencia de pruebas de aptitud o conocimiento al momento de obtener talento.

Figura 4.2. Desempeño en relación con el proceso de obtención del talento humano.



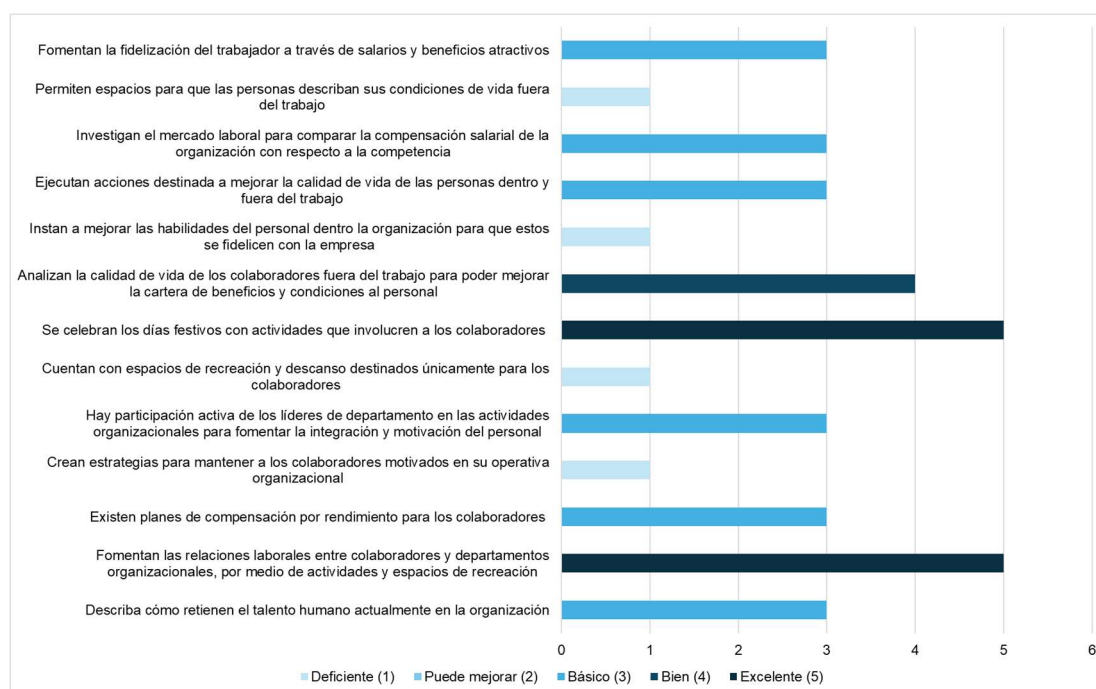
Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024

De acuerdo con los datos obtenidos en cuanto a los procesos de retención del personal (Figura 4.3), que fue el que obtuvo la mejor puntuación, se observa que tres de los trece criterios tuvieron puntajes iguales o mayores a 4, destacando la mejora de las condiciones y calidad de vida de los colaboradores, las celebraciones de días festivos y la integración del personal.

Por otra parte, el 46 % de los criterios obtuvieron 3 puntos, reflejando temas como salarios, compensaciones y participación de los líderes. Finalmente, el 31 % de los aspectos evaluados obtuvieron una calificación de 1, lo que muestra oportunidades

de mejora en áreas como los espacios de expresión de las condiciones de vida del personal, el incentivo a la mejora de habilidades, la falta de espacios de recreación y descanso, y el bajo nivel de motivación en el desarrollo operativo.

Figura 4.3. Desempeño en relación con el proceso de retención del talento humano.

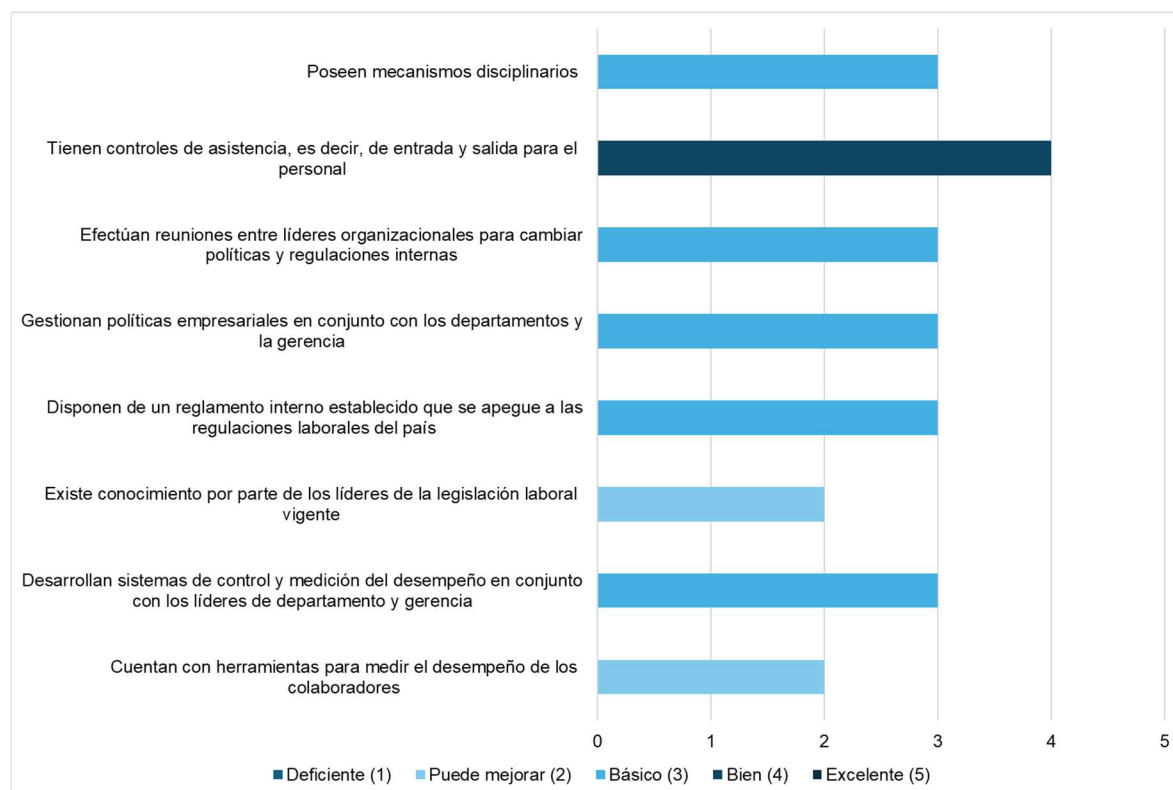


Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024

Otro de los procesos evaluados fue el de control del talento humano, el cual no obtuvo calificaciones deficientes. Sin embargo, tampoco alcanzó ninguna calificación sobresaliente, ya que la mayoría de los resultados fueron básicos. Por ejemplo, los mecanismos disciplinarios, las reuniones con líderes para regular el talento, el involucramiento de los líderes de departamento, el reglamento interno y la aplicación de herramientas para medir el desempeño recibieron una valoración básica. El único criterio que obtuvo una calificación de 4, considerada buena, fue la implementación de

controles de acceso para la asistencia de los colaboradores, como se puede observar en la Figura 4.4.

Figura 4.4 Desempeño en relación con el proceso de retención del talento humano

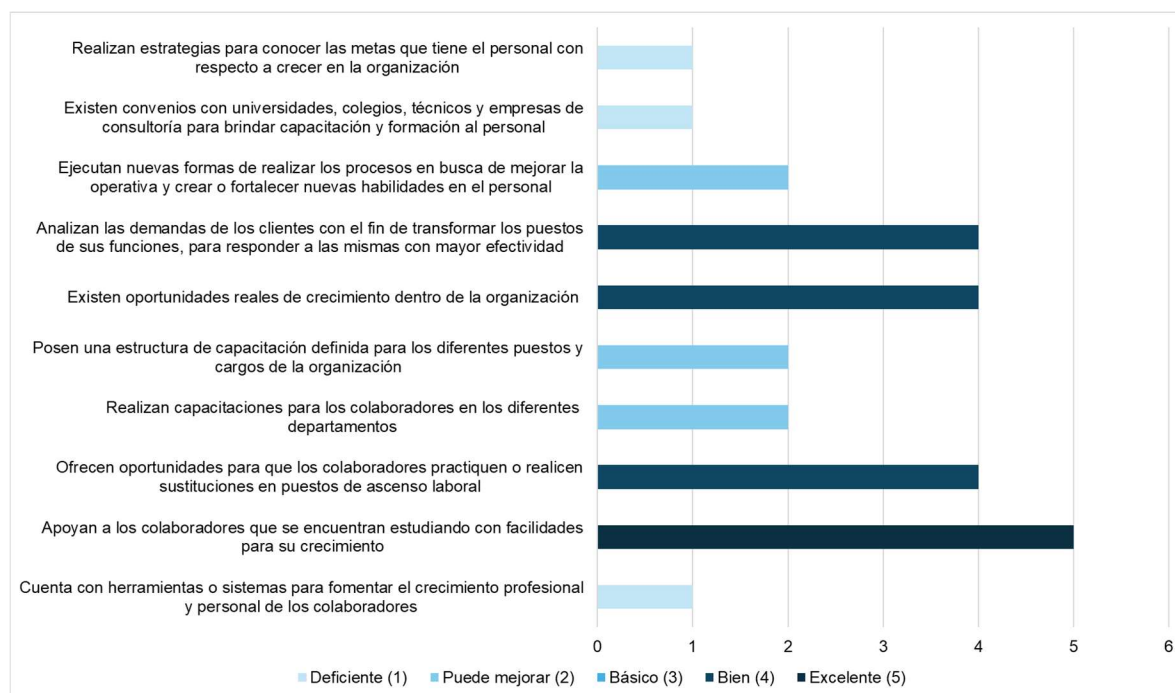


Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024.

En relación con el desempeño de la empresa en cuanto al proceso de desarrollo del talento humano (Figura 4.5), destaca el apoyo de la empresa con permisos a los colaboradores que se encuentran estudiando, con una nota excelente de 5 sobre 5 posibles. También, el análisis de la demanda de los clientes, las oportunidades de crecimiento y los nombramientos en ascenso fueron criterios con una calificación positiva de 4 sobre 5. Por otro lado, se calificaron como deficientes la ausencia de estrategias para conocer el crecimiento que tiene el personal dentro de la empresa, la

carencia de convenios con universidades y colegios técnicos u otras entidades para capacitar al personal, y la inexistencia de herramientas para fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Figura 4.5. Desempeño en relación con el proceso de desarrollo del talento humano.



Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024.

Finalmente, en la Tabla 4.2, se generaron una serie de criterios relacionados con la operativa de un eventual departamento de talento humano, donde se observaron datos relevantes que respaldan la necesidad de esta área. El gerente afirma que sí es necesario crear el departamento de talento humano. También menciona que debería haber dos personas trabajando en este, él y un asistente. Desde su perspectiva, debe existir un mayor enfoque en las planillas y en la operativa del personal, y que el asistente debe ser alguien de confianza para los colaboradores. Además, el gerente

destaca que el departamento puede aportar una mejor experiencia al cliente y, a su vez, puede suponer problemas para los trabajadores eventuales.

Tabla 4.2. Criterios para la operativa del eventual Departamento.

CX1	Con base en los criterios evaluados, considera que es necesaria la creación de un departamento de talento humano	El gerente afirma que es totalmente necesario
CX2	Desde su experiencia y conocimiento de la empresa, cuantas personas deberían conformar el equipo de talento humano y que funciones y puestos realizarían	Deberían dos personas, sería el y una persona encargada, como asistente asignado solamente para talento humano. Este asistente debería de estar más enfocado en el personal sus necesidades y atención
CX3	Indique que funciones debería ejecutar el departamento desde su perspectiva	Funciones más ligadas a los temas planillas gestión del personal en temas operativos de talento humano
	Mencione cómo visualiza en donde podría estar ubicado físicamente el departamento	Donde está actualmente la oficina de Savala, espacio de 4 x 4 metros
CX5	Cómo considera que debería ser el perfil del líder y posibles colaboradores de este departamento	Una persona abierta al personal, que los colaboradores sepan que es alguien en quien confiar
CX6	Considera importante definir una filosofía organizacional: Misión, Visión, Valores, Organigrama	Es un tema que considera importante, sin embargo, no lo ve como algo necesario
CX7	Cuál sería el monto aproximado que podría asignar la empresa en una eventual creación del departamento	Un millón y medio
CX8	Explique cuál podría ser una eventual estrategia del departamento en el cumplimiento de metas organizacionales	Siempre es un punto importante para poder brindar un mejor experiencia a los clientes
CX9	En caso de crear el departamento, cómo cree que este impactaría en la organización en general	Sería un punto positivo para el personal de planillas "sería espectacular", si embargo, puede suponer problemas laborales con trabajadores eventuales

Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024

Finalmente, tras analizar los datos de la entrevista, se observó que, de los procesos de gestión del talento humano, el relacionado con la retención fue el que obtuvo la calificación más alta, con 36 puntos obtenidos de 65 posibles. Mientras tanto, la obtención del talento fue el que recibió la menor puntuación, pues solo logró 21 de 50. Es relevante destacar que todos los procesos muestran un amplio margen de deficiencias, lo cual proporcionó más aspectos para sustentar las propuestas para la organización.

Tabla 4.3. Evaluación de resultados obtenidos en los procesos de gestión del talento humano.

Procesos de gestión del talento humano	Puntuación obtenida	Puntos posibles	Valor porcentual	Porcentaje del proceso
Planificación estratégica	22	50	8,80 %	20,00 %
Obtención del talento	21	50	8,40 %	20,00 %
Retención del talento	36	65	11,08 %	20,00 %
Control del desempeño	23	45	10,22 %	20,00 %
Desarrollo del talento	26	55	9,45 %	20,00 %
Totales	128	265	48 %	100 %

Nota. Obtenido de D. Urbina, comunicación personal el 26 de agosto del 2024

El segundo instrumento de investigación utilizado fue una encuesta aplicada a todo el personal de planilla del parque, compuesto por 60 colaboradores, con 28 preguntas, de las cuales solo dos fueron abiertas, correspondientes a las secciones 1 y 4. El resto eran preguntas cerradas, y entre estas, 7 incluían una opción de "otro", donde los encuestados podían agregar una respuesta si ninguna de las disponibles se ajustaba a su criterio.

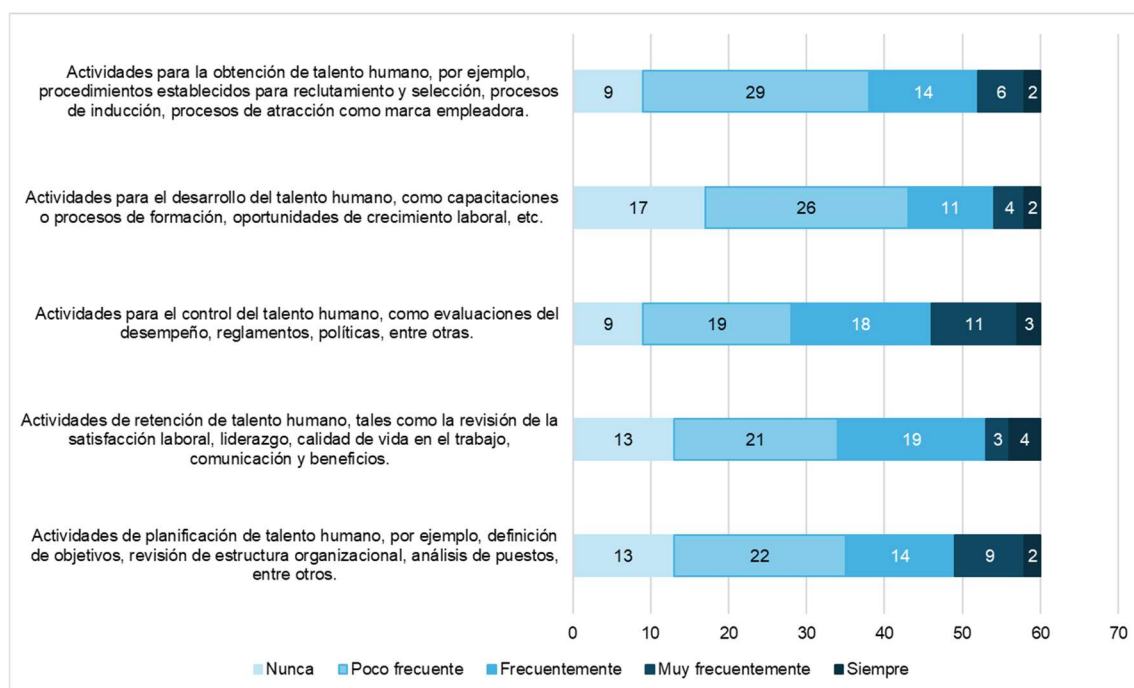
Se inició con una serie de preguntas enfocadas en el perfil laboral, donde el 72% de los trabajadores son hombres. La mayoría se encuentra entre los 26 y 39 años. Los departamentos con más personal son el centro de llamadas y operaciones, con 23 empleados cada uno. El puesto con más funcionarios es el de centro de llamadas, con un 35%, mientras que la mayoría de los colaboradores tiene entre 1 y 3 años de antigüedad en el parque, y entre 4 y 6 años de experiencia en sus actuales funciones.

Tabla 4.4. perfil de los colaboradores.

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Género de los casos de estudio		
Hombre	43	72%
Mujer	15	25%
Prefiero no especificar	2	3%
Total	60	100%
Rango de edad de los casos de estudio		
De 18 a 25	36	60%
De 26 a 39	19	32%
De 40 a 55	5	8%
Total	60	100%
Área en la que laboran los casos de estudio		
Call center	23	38%
Canopy	10	17%
Corrales	3	5%
Fotografía	3	5%
Gerencia	2	3%
Minisúper	1	2%
Operaciones	12	20%
Recepción	3	5%
Restaurante	3	5%
Total	60	100%
Puesto que desempeñan los casos de estudio		
Agente de call center	22	37%
Cajera(o)	6	10%
Guía canopy	7	12%
Chofer	3	5%
Cocinera(o)	3	5%
Gerente de call center	1	2%
Servicio de recepción	3	5%
Coordinador	1	2%
Encargado de corrales	3	5%
Guía de actividades	3	5%
Fotógrafo	3	5%
Gerente	2	3%
Guardavidas	1	2%
Mantenimiento	1	2%
Parqueo	1	2%
Total	60	100%
Tiempo tiene de laborar en la empresa de los casos encuestados		
De cuatro a seis años	21	35%
De uno a tres años	16	27%
Más de seis años	15	25%
Menos de un año	8	13%
Total	60	100%
Tiempo de laborar en el puesto actual de los casos encuestados		
De cuatro a seis años	20	33%
De uno a tres años	18	30%
Más de seis años	14	23%
Menos de un año	8	13%
Total	60	100%

En la Figura 4.6 se muestran las respuestas de la consulta realizada a los colaboradores sobre su percepción acerca de la frecuencia con que la organización realiza actividades de gestión del talento humano. Se evidencia que los procesos de control recibieron la mayor votación entre los aspectos más positivos -como frecuentemente, muy frecuentemente y siempre-, mientras que las actividades de desarrollo fueron las menos seleccionadas. Se puede observar que las actividades de obtención fueron las más mencionadas en la escala de poco frecuente, con 29 respuestas.

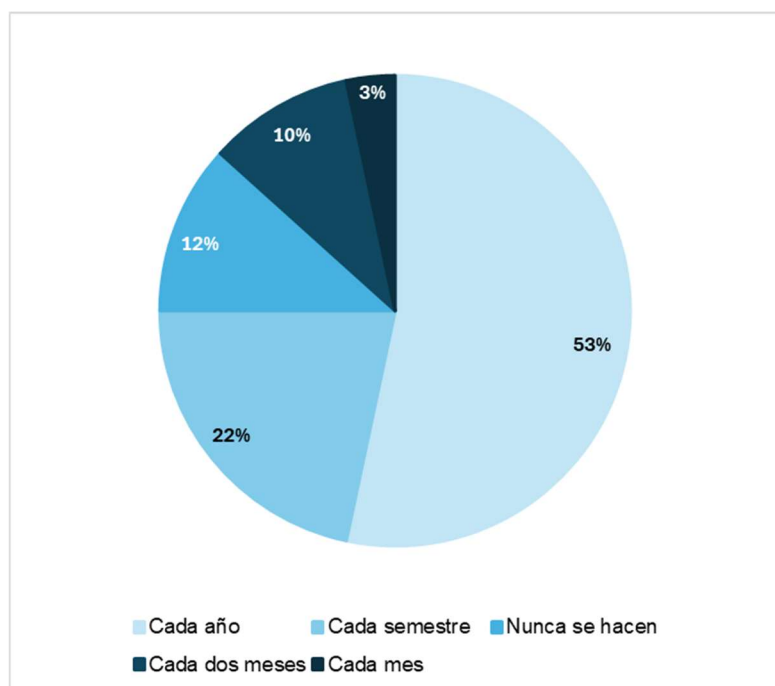
Figura 4.6. Frecuencia con la que se realizan actividades relacionadas a los procesos de talento humano.



Nota: Cada encuestado podía clasificar los criterios de las actividades en nunca, poco frecuente, frecuentemente, muy frecuentemente, siempre.

En la Figura 4.7, sobre la opinión del personal respecto a la frecuencia con que se realizan reuniones para analizar resultados y planear estrategias, se muestra que un 53 % de la población indica que estos espacios se dan una vez al año, mientras que solo un 3 % afirma tenerlos una vez al mes. Al comparar con las respuestas obtenidas en la entrevista al gerente (Figura 4.1), se observa congruencia, ya que la calificación en estos aspectos fue de 1 punto sobre 5 posibles.

Figura 4.7. Frecuencia de realización de reuniones para analizar los resultados y plantear estrategias de mejora.

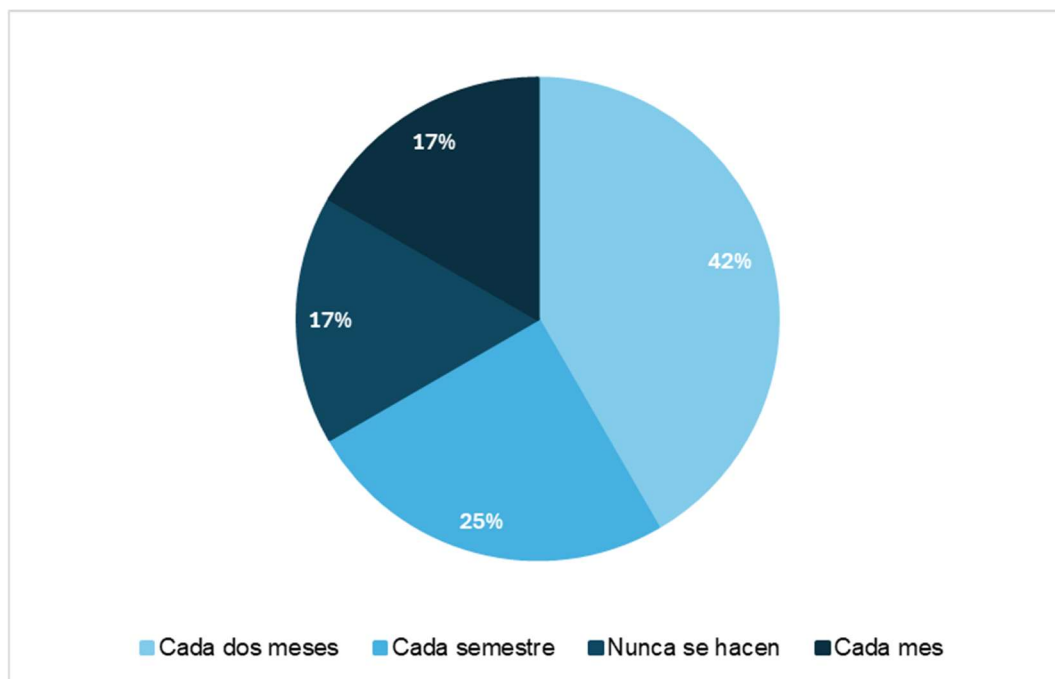


Nota: Cada encuestado podía clasificar la frecuencia de reuniones en cada mes, cada dos meses, cada año, cada semestre, nunca se hacen.

La pregunta representada en la Figura 4.8 guarda similitud con la anterior, pues se consultó sobre la percepción de reuniones para planificar la actualización de puestos y funciones del departamento, con el fin de responder mejor a la demanda de los

clientes. Se observa que el 42 % indica que estas reuniones se realizan cada dos meses; sin embargo, un 17 % menciona que nunca se llevan a cabo, con una diferencia de 15 colaboradores entre ambas opciones.

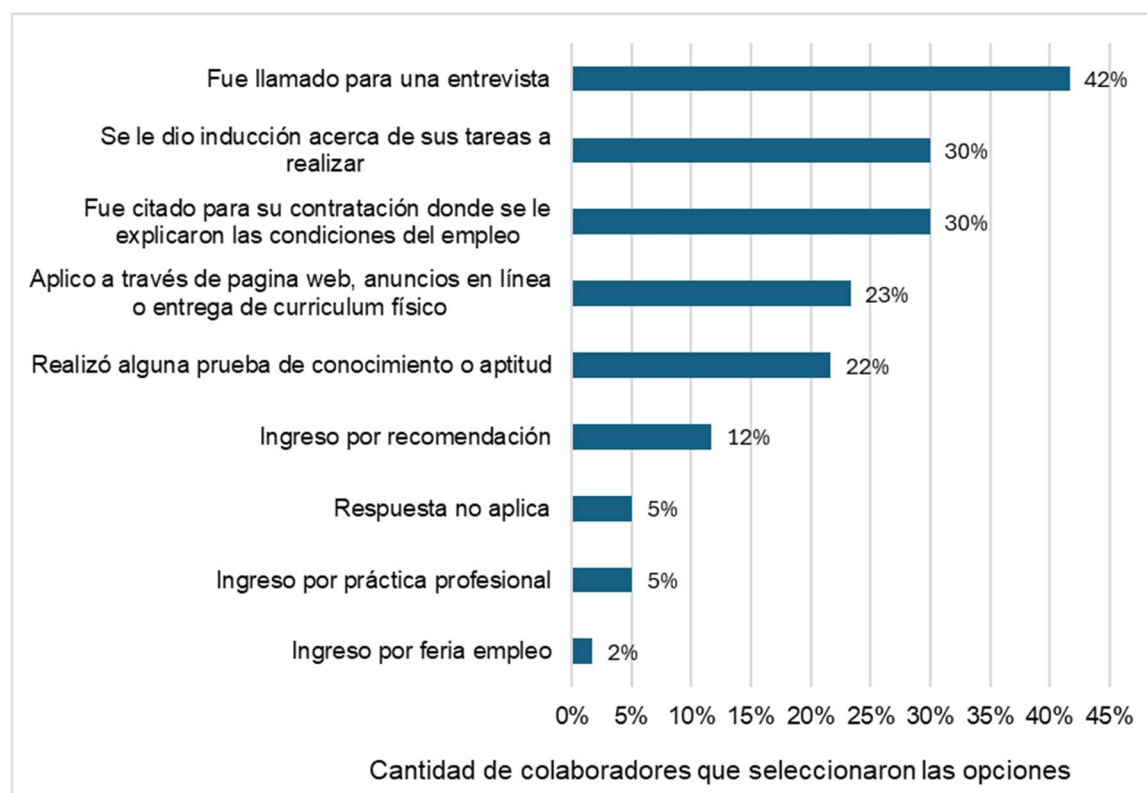
Figura 4.8. Frecuencia de generación de espacios para discutir el cómo actualizar los puestos y funciones.



Nota: Cada encuestado podía clasificar la valoración de frecuencia en nunca se hacen, cada semestre, cada dos meses o cada mes.

En la Figura 4.9, respecto a las fases que siguieron los colaboradores en su proceso de ingreso a la empresa, destacan cinco: las llamadas a entrevista predominan con un 42 %, mientras que las contrataciones acompañadas de charlas sobre condiciones laborales e inducciones acerca de las tareas a realizar tienen un 30 %. Finalmente, la aplicación a concursos por distintos medios y las pruebas de conocimiento alcanzaron un 23 %, como se observa en la Figura.

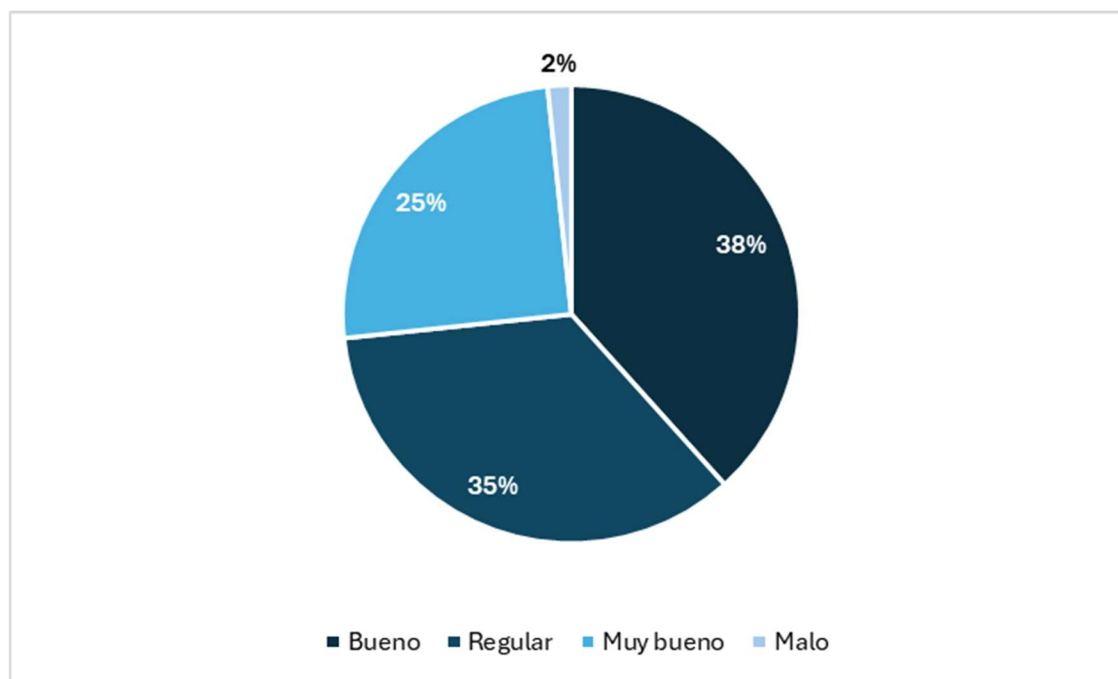
Figura 4.9. Fases que siguieron los colaboradores en su proceso de ingreso a la empresa.



Nota: Cada encuestado podía indicar que fases tuvo que seguir en su proceso de ingreso a la empresa.

En la Figura 4.10 se muestra la opinión de los colaboradores sobre los procesos de inducción, introducción o socialización al ingresar a la empresa. Un 38 % considera que fueron buenos y un 35 % opina que fueron regulares. La opinión del personal muestra similitud con lo expresado por el gerente, ya que, en este aspecto, la obtención de talento fue una de las áreas con calificación más baja, obteniendo 22 puntos.

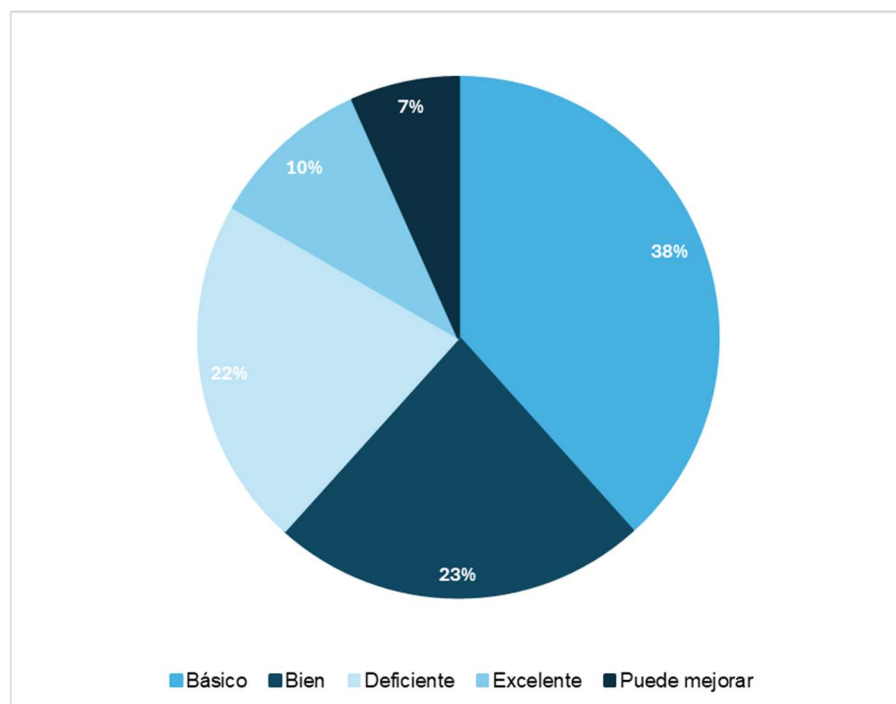
Figura 4.10 Opinión de los procesos de inducción, introducción o socialización al ingresar a la empresa



Nota: Cada encuestado podía clasificar los procesos de inducción en muy bueno, bueno, regular o malo.

En relación con la Figura 4.11, el criterio del personal sobre la gestión de la organización en cuanto a la retención y generación de compromiso indica que un 38 % la considera básica. Por otra parte, un 23 % la valora como bien, mientras que un 22 % señala deficiencia. Estos datos respaldan la percepción del gerente en la entrevista (Figura 4.3), donde se observa que la retención fue el proceso con mayor puntaje, con 36 puntos, equivalentes al 55 % de la nota posible.

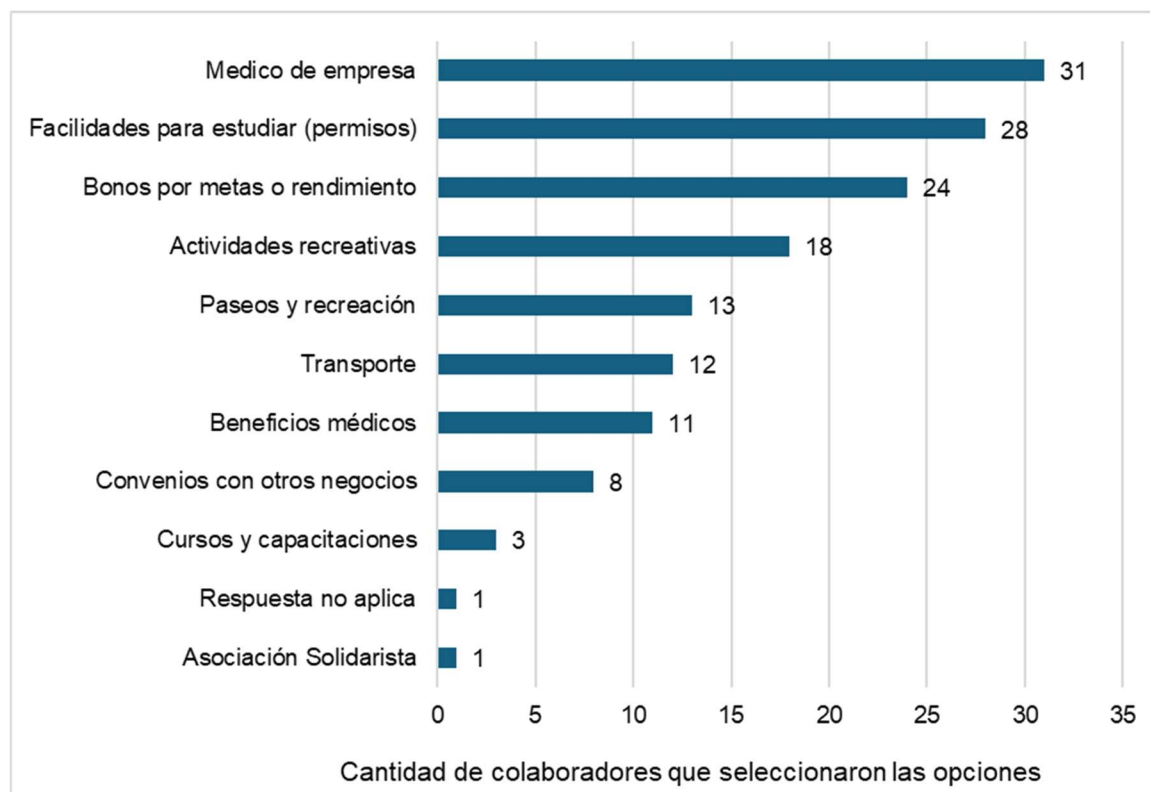
Figura 4.11. Opinión sobre la organización en cuanto a la retención y generación de compromiso



Nota: Cada encuestado podía clasificar la opinión sobre la gestión de organización en una escala de deficiente, puede mejorar, básico, bien o excelente.

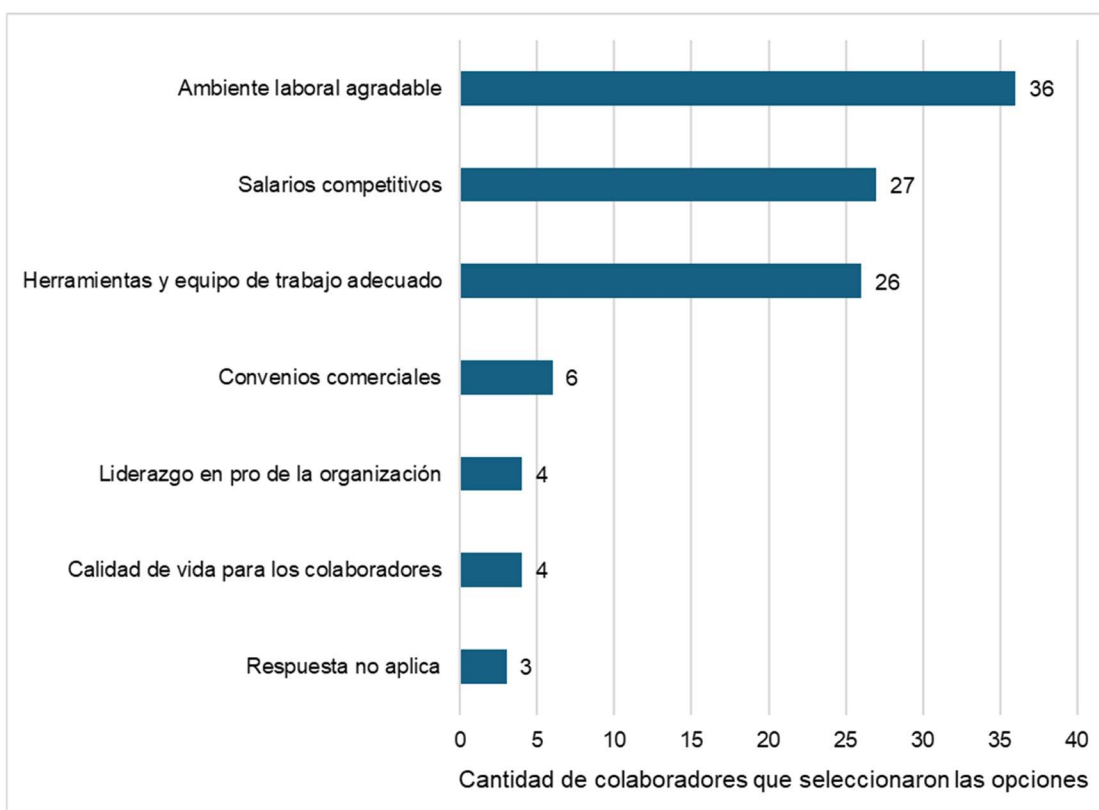
De acuerdo con la Figura 4.12, respecto al conocimiento de los colaboradores sobre los beneficios que reciben por trabajar en la empresa, se detectó que el personal cuenta con algunos beneficios como médico de empresa, mencionado por 31 de los 60 participantes; facilidades de estudio (46 %) y bonos por rendimiento y cumplimiento de metas (40 %). Esto representa un mérito para la gerencia. No obstante, beneficios como capacitación, transporte o recreación no fueron seleccionados en más de 13 ocasiones.

Figura 4.12. Beneficios que poseen los colaboradores por trabajar en esta empresa.



Nota: Cada encuestado podía seleccionar entre una o más opciones acerca de los beneficios que poseen en la empresa.

En relación con la Figura 4.13, sobre las acciones que implementa la empresa para retener a su personal, el 60 % de los encuestados considera que existe un ambiente laboral agradable. También se destacan los salarios competitivos (45 %) y las herramientas de trabajo adecuadas (43 %). Por otra parte, las tres acciones menos implementadas, según los encuestados, son: convenios comerciales, liderazgo en pro de la organización y calidad de vida de los colaboradores.

Figura 4.13. Acciones que implementa la empresa para retener el personal.

Nota: Cada encuestado podía seleccionar entre una o más opciones acerca de las acciones que implementa la empresa para retener el personal.

En cuanto a la Figura 4.14, sobre las herramientas que aplica la empresa para medir y evaluar el desempeño de sus colaboradores, las metas específicas y la evaluación de superiores fueron las opciones más seleccionadas, con 25 y 21 respuestas respectivamente de un total de 60. Cabe destacar que los colaboradores reconocen y han aplicado casi todas las herramientas indicadas, a excepción de la evaluación de pares, lo que denota que existe un buen control del desempeño.

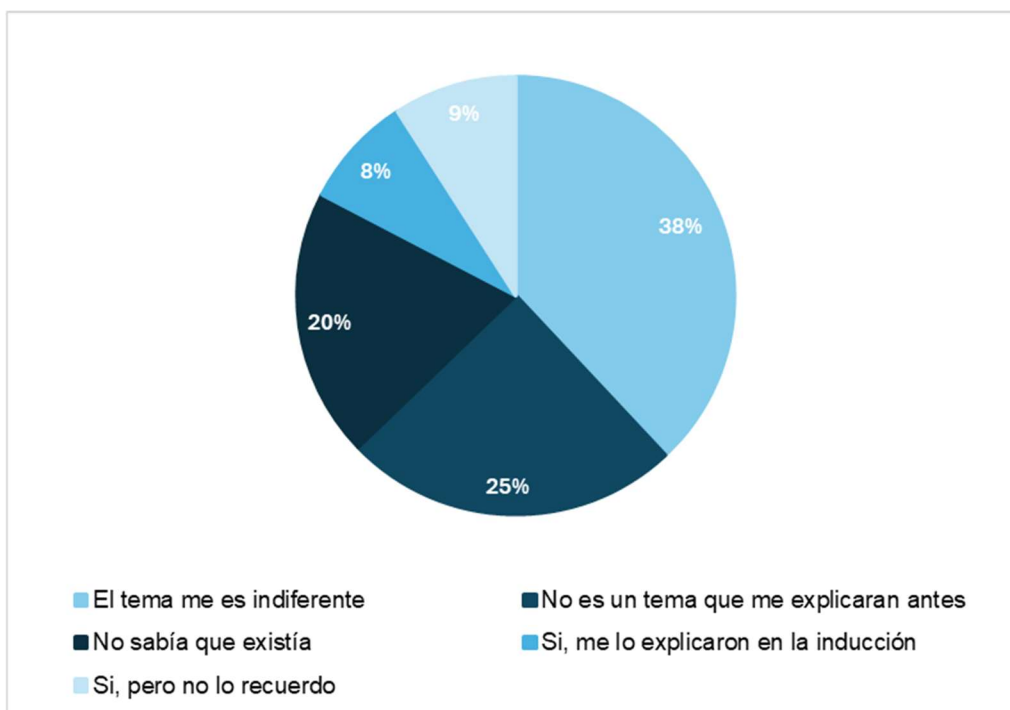
Figura 4.14. Herramientas con las que cuenta la empresa para medir y evaluar el desempeño.



Nota: Cada encuestado podía seleccionar entre una o más opciones acerca de las herramientas que tiene la empresa para medir el desempeño

En la Figura 4.15 se muestra que, al consultar a los colaboradores si conocían la existencia de un manual de puestos, el 38 % indicó que el tema les resulta indiferente, y el 25 % afirmó que no se les mencionó en ningún momento, lo cual evidencia un vacío importante en el control del personal. Resulta preocupante también que un 9 % de los encuestados señalara no recordar haber recibido información al respecto.

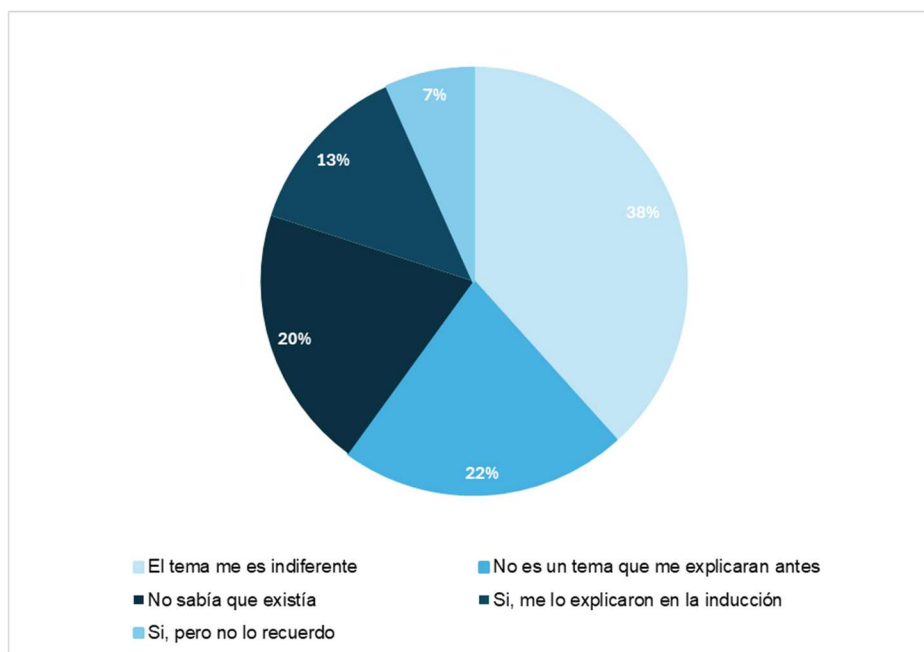
Figura 4.15. Conocimiento de la existencia de un manual de puesto para las funciones.



Nota: Cada encuestado podía elegir una opción con respecto al conocimiento de la existencia de un manual de puesto entre las siguientes opciones: no sabía que existía, el tema me es indiferente, no es un tema que me explicaran antes, sí pero no lo recuerdo y sí me lo explicaron en la inducción.

Por otra parte, como se muestra en la Figura 4.16, en cuanto al conocimiento de los colaboradores sobre la existencia de un reglamento interno, el 38 % manifestó indiferencia respecto al tema, un 22 % indicó que no se les había explicado, y un 20 % afirmó desconocer su existencia. Solo un 13 % aseguró conocerlo, mientras que el restante 7 % indicó haberlo conocido, pero no recordarlo, como se puede observar en la figura.

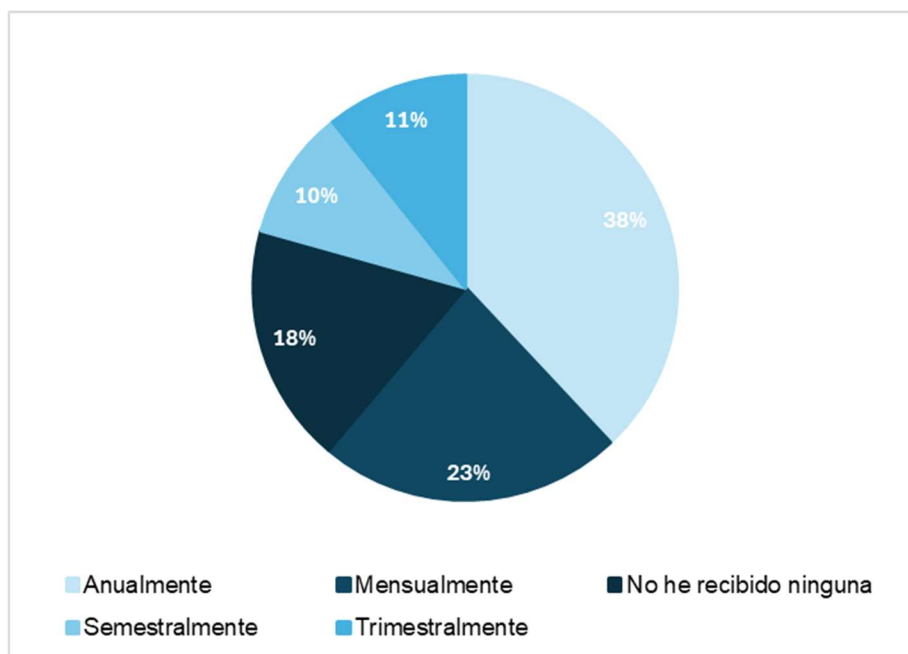
Figura 4.16. Conocimiento acerca de la existencia de un reglamento interno de la empresa.



Nota: Cada encuestado podía elegir una opción con respecto al conocimiento de la existencia de un reglamento interno entre las siguientes opciones: no sabía que existía, el tema me es indiferente, no es un tema que me explicaran antes, sí pero no lo recuerdo y sí me lo explicaron en la inducción.

En la Figura 4.17 se observa la frecuencia con que los colaboradores reciben capacitaciones relacionadas con sus funciones. Del total de encuestados, un 38 % indicó recibir capacitación de forma anual, un 23 % señaló que la recibe mensualmente, y un 10 % mencionó recibirla de manera semestral.

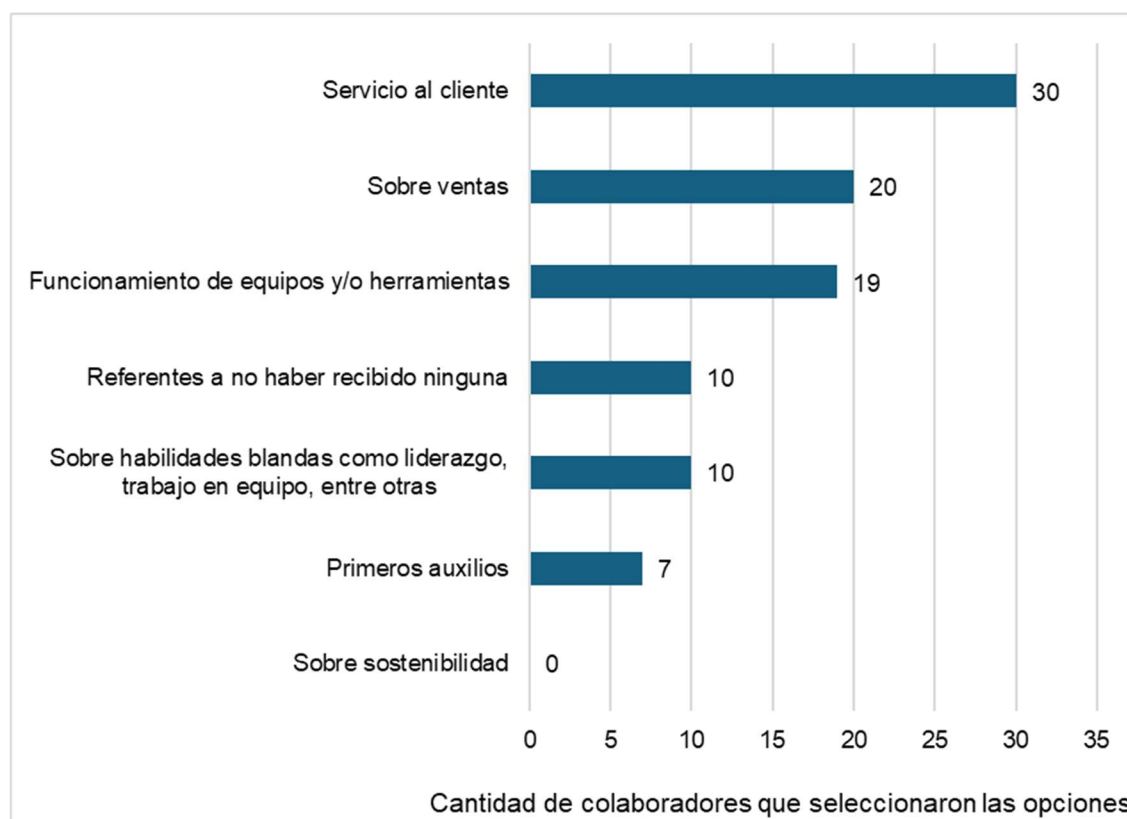
Figura 4.17. Frecuencia en que los colaboradores reciben las capacitaciones relacionadas a sus funciones.



Nota: Cada encuestado podía clasificar la frecuencia con la cual reciben capacitaciones en una escala de nunca, anualmente, semestralmente, trimestral o mensualmente.

En la Figura 4.18, 30 de los 60 encuestados señalaron haber recibido capacitaciones relacionadas con servicio al cliente, 20 indicaron que fueron sobre ventas y 10 manifestaron no haber recibido ninguna. Resulta llamativo que ninguno de los encuestados indicara haber recibido capacitación sobre sostenibilidad, más aun tratándose de una empresa que alberga una gran biodiversidad animal y vegetal.

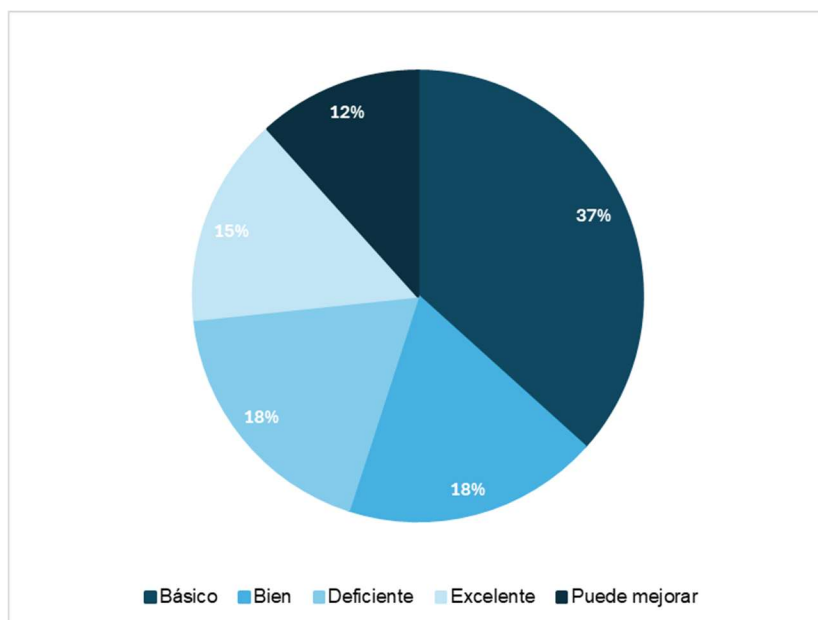
Figura 4.18. Tipo de capacitaciones implementadas por la empresa al personal.



Nota: Cada encuestado podía seleccionar entre una o más opciones acerca del tipo de capacitaciones que da la empresa.

En cuanto a la Figura 4.19, sobre la percepción de los colaboradores respecto a las oportunidades de crecimiento profesional en la empresa, el 37 % las calificó como básicas, lo cual evidencia un margen de mejora. A la vez, un porcentaje considerable - el 18 %- calificó estas oportunidades como deficientes.

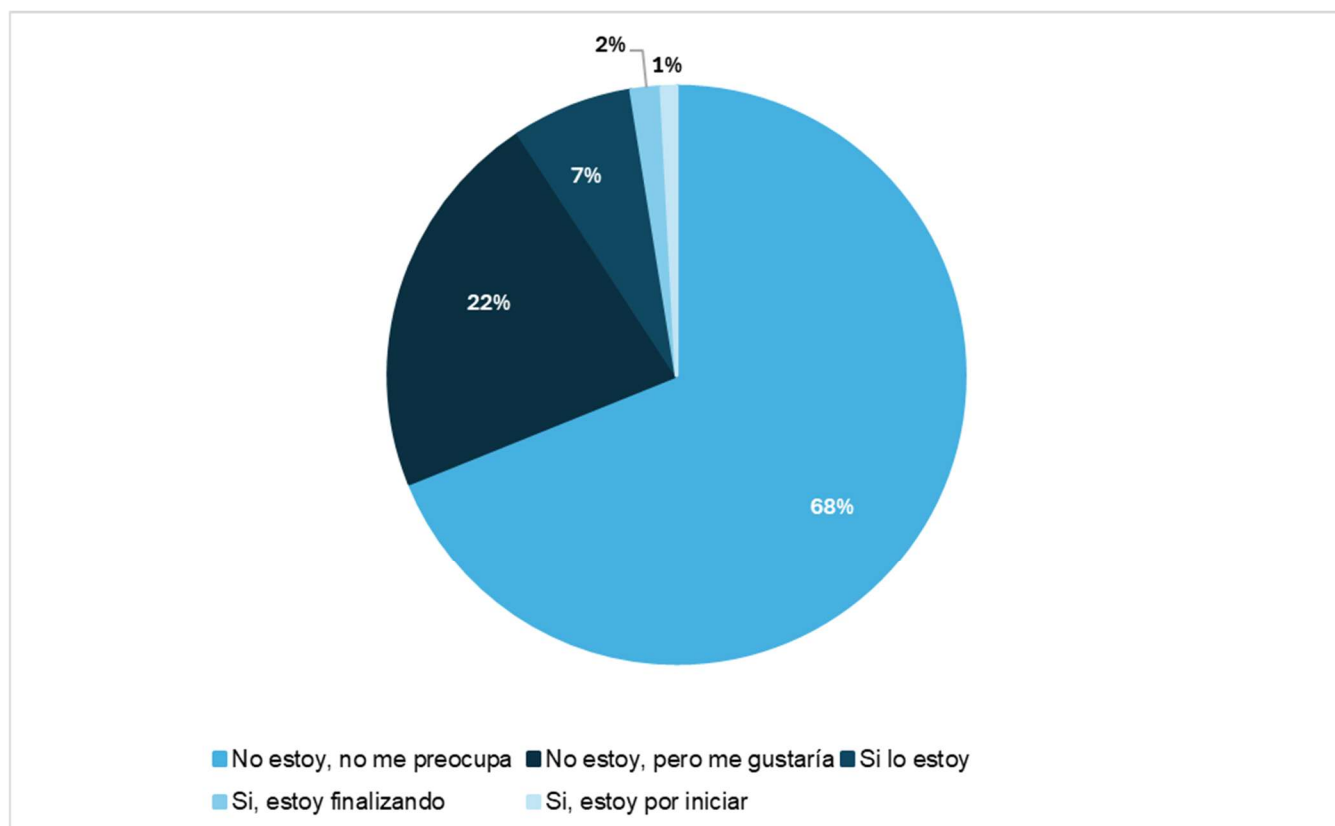
Figura 4.19. Nivel de percepción de los colaboradores acerca de las oportunidades de crecimiento profesional.



Nota: Cada encuestado podía clasificar las oportunidades de crecimiento profesional que hay en la empresa en una escala de deficiente, puede mejorar, básico, bien o excelente

En la Figura 4.20, al consultar a los colaboradores si se encuentran actualmente estudiando, un 68 % indicó que no lo está y que tampoco tiene interés en hacerlo. Por otra parte, el 22 % manifestó que no está estudiando, pero sí le gustaría hacerlo, y solo un 1 % señaló que está por iniciar sus estudios.

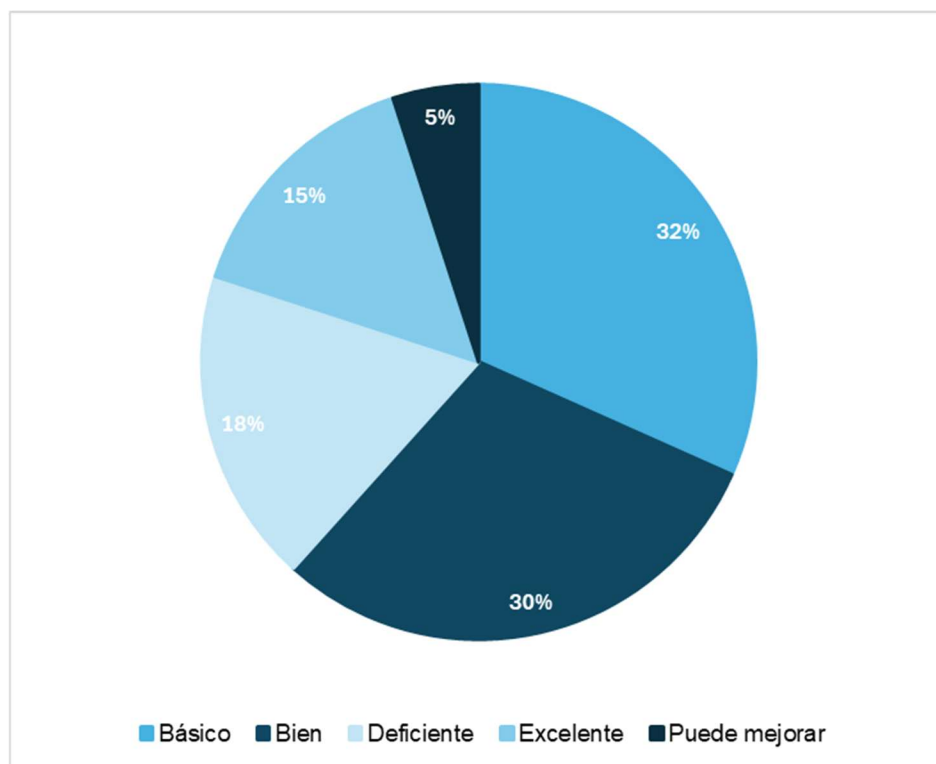
Figura 4.20. Porcentaje de colaboradores que se encuentran estudiando en este momento.



Nota: Cada encuestado podía clasificar si se encuentra estudiando, con las siguientes opciones: si, estoy por iniciar; si, estoy finalizando; no estoy, pero me gustaría; si lo estoy; no estoy, no me preocupa

En relación con la Figura 4.21, se consultó a los colaboradores sobre el aprovechamiento de sus capacidades y fortalezas personales por parte de los líderes de la empresa. Los datos muestran que un 32 % considera que dicho aprovechamiento es excelente, un 30 % lo califica como bueno y un 18 % lo considera deficiente, lo que permite inferir que los líderes, en general, reconocen y fomentan las capacidades del personal.

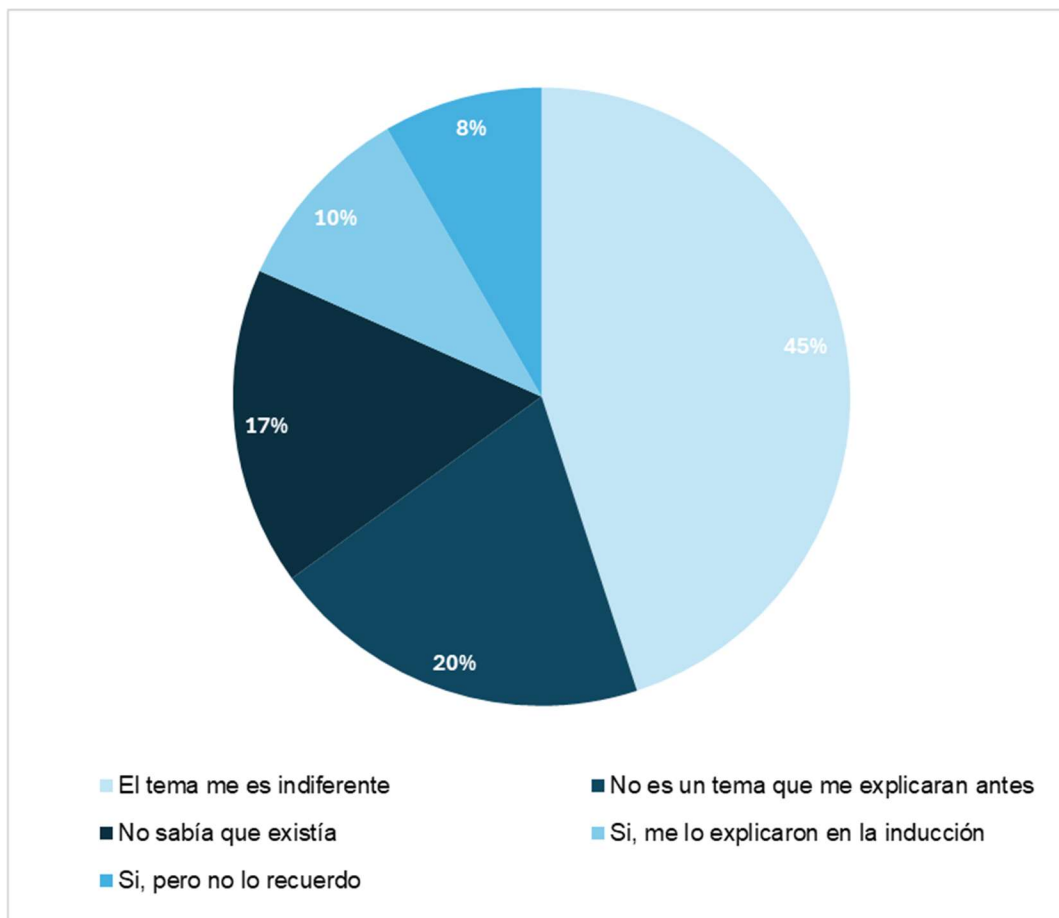
Figura 4.21 Aprovechamiento de las capacidades y fortalezas personales por parte de los líderes



Nota: Cada encuestado podía clasificar el aprovechamiento de las capacidades y fortalezas personales por parte de los líderes de la empresa en una escala de deficiente, puede mejorar, básico, bien o excelente.

Con respecto a la Figura 4.22, que evalúa el conocimiento de los colaboradores sobre la filosofía organizacional de la empresa, cabe destacar que el 45 % de los encuestados no sabía que esta existía. Asimismo, un 20 % indicó que es un tema que no se les ha explicado, y un 17 % afirmó haber escuchado acerca del tema, pero no recordar la filosofía. Por otra parte, solo un 10 % manifestó haber recibido información al respecto durante el proceso de inducción, y el 8 % restante declaró que el tema le resulta indiferente.

Figura 4.22. Conocimiento de la filosofía organizacional.

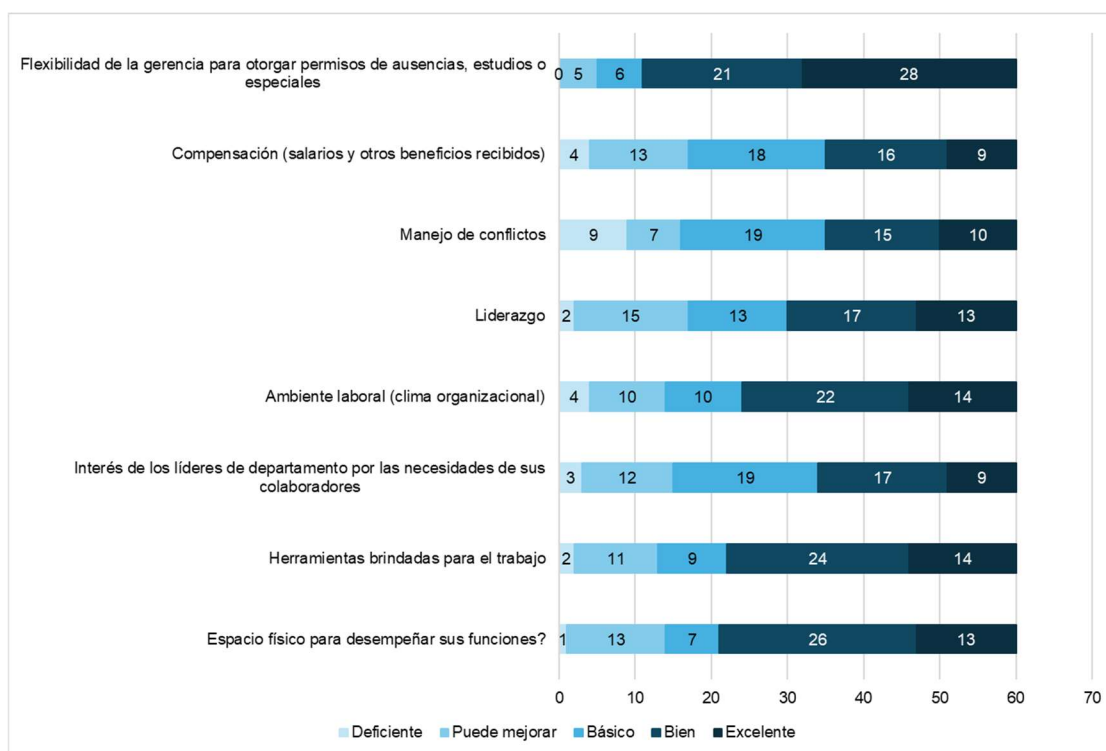


Nota: Cada encuestado podía elegir una opción con respecto al conocimiento de la filosofía organizacional de la empresa entre las siguientes opciones: no sabía que existía, el tema me es indiferente, no es un tema que me explicaran antes, sí, pero no lo recuerdo y si me lo explicaron en la inducción.

En la Figura 4.23, se consultó a los encuestados sobre su experiencia general en la empresa, considerando distintos aspectos. Se destaca la flexibilidad de la gerencia para otorgar permisos como el mejor valorado, con un 82 % de los encuestados calificándolo entre bien y excelente, seguido del ambiente laboral (60 %) y las herramientas de trabajo (63 %).

En contraste, la compensación, el manejo de conflictos y el interés de los líderes de departamento por las necesidades del colaborador fueron los aspectos más deficientemente valorados, ya que el 58 % de los encuestados los calificó entre deficiente y básico.

Figura 4.23. Experiencia general del trabajo considerando los aspectos evaluados.



Nota: Cada encuestado podía clasificar los criterios de experiencia del trabajo en deficiente, puede mejorar, básico, bien y excelente (las anteriores son con respecto a la forma de gestionar o actuar por parte de la gerencia).

Definición de los procesos de gestión del talento humano en la empresa

Con respecto al segundo objetivo específico propuesto, y para abarcarlo, se utilizó la información recolectada en la sección cuatro de la encuesta aplicada al

personal del parque, en la que se consultó sobre su opinión en torno a la implementación del departamento, el interés por conocer su funcionamiento y otros aspectos relevantes. Además, se elaboró una tabla con propuestas para el Plan Estratégico de Gerencia del Talento Humano, en la que se definen los procesos de planificación, obtención, retención, control y desarrollo. A continuación, se presentan los datos analizados.

Se consultó la opinión del personal sobre la necesidad de que la empresa cuente con un Departamento de Gestión del Talento Humano para desarrollar funciones clave como la planificación, obtención, retención, control y desarrollo. Un 57 % destacó la necesidad de contar con dicho departamento, un 40 % manifestó que el tema les resulta indiferente, y solo un 3 % afirmó que es totalmente necesario. Esto evidencia un desconocimiento generalizado sobre las funciones y la importancia de un departamento de esta naturaleza.

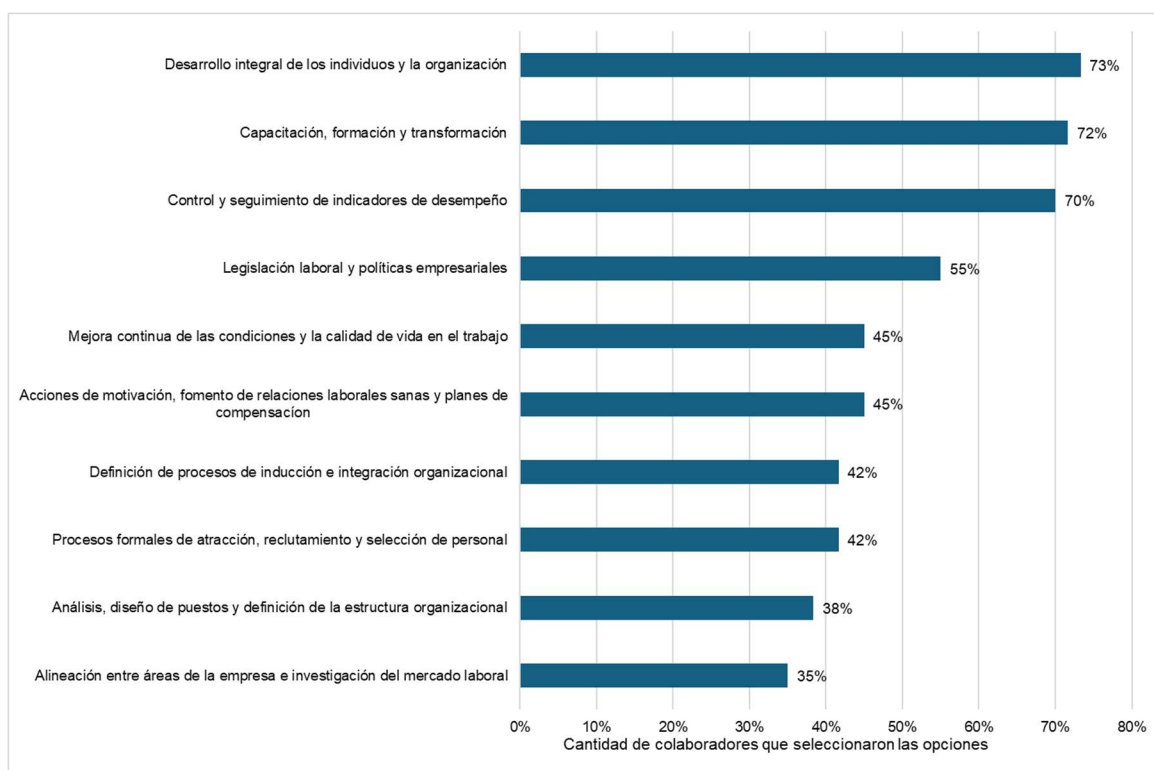
Opinión del personal acerca de la necesidad de que la empresa cuente con un Departamento de Gestión del Talento Humano para desarrollar las funciones de planificación, obtención, retención, control y desarrollo

También se planteó la interrogante sobre el nivel de interés en participar en sesiones informativas (charlas) sobre el funcionamiento del posible Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa. Un 58 % expresó que el tema les resulta interesante, un 35 % dijo que le es indiferente y un 7 % consideró que es totalmente necesario. En función de estos resultados, el 65 % muestra una actitud positiva, lo cual respalda la realización de dichas charlas, como se evidencia en la siguiente figura.

Nivel de interés en recibir sesiones informativas (charlas) sobre el funcionamiento del posible Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa

Según la Figura 4.24, que recoge las respuestas sobre las funciones que debería desempeñar un eventual Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa, se observa que un 73 % considera fundamental el desarrollo integral de los individuos y la organización. Asimismo, un 72 % declaró que la capacitación, formación y transformación del personal es oportuna, mientras que un 70 % destacó la importancia del control y seguimiento de los indicadores de desempeño. Por último, el incentivo a la legislación laboral y a las políticas empresariales fue seleccionado por el 55 % de los participantes.

Figura 4.24. Consideración de las funciones que debería realizar un posible departamento.



Recomendaciones a la administración para mejorar la gestión del talento humano

Finalmente, se consultó a los colaboradores sobre las recomendaciones que darían a la administración para mejorar la gestión del talento humano. Se obtuvieron 51 respuestas calificables, es decir, que describían una idea u opinión pertinente, y 9 que no se consideraron por no contener contenido útil (por ejemplo: respuestas como “ok”).

Esta última pregunta resultó clave para el desarrollo de la propuesta de investigación. Los resultados muestran que el 49 % de las respuestas manifiestan interés en recibir capacitaciones. Algunos de los temas sugeridos fueron: legislación laboral, servicio al cliente, uso de herramientas de trabajo y cursos de inglés.

Otras recomendaciones se orientan a la mejora de las condiciones laborales (10 %), mencionando aspectos como la creación de una asociación solidaria, mejores compensaciones, reconocimiento del valor de los colaboradores e incentivos para fortalecer la relación entre equipos de trabajo.

Un 17 % de las respuestas aportaron ideas relacionadas con la cultura y el ambiente laboral, destacando la necesidad de incentivar a los líderes en la creación de equipos con buen clima laboral y en la mejora de la calidad de vida de los colaboradores. También se mencionaron elementos como la motivación del personal para mejorar el desempeño, la retención del talento y la planificación ante eventos inesperados, aspecto que fue calificado con 1 de 5 posibles en la Figura 4.1. Asimismo, se subrayó la importancia de incrementar las habilidades del personal.

Finalmente, un 20 % de las respuestas respaldan directamente el objetivo principal de esta investigación, ya que hacen referencia a la necesidad de contar con un Departamento de Gestión del Talento Humano. Según los participantes, este debería operar de forma autónoma, sin la injerencia negativa de la gerencia en las decisiones importantes, con un enfoque centrado en el colaborador, estructura definida y orientado a optimizar tanto la gestión del personal como el funcionamiento organizacional.

A continuación, se presenta la propuesta del Departamento de Gestión del Talento Humano para la empresa, en la que se definen recomendaciones específicas para cada uno de los procesos: planificación, obtención, retención, control y desarrollo. Esta propuesta incluye además la función estratégica, el proceso, el objetivo, los

indicadores, la meta, el plazo de implementación y las actividades necesarias para su cumplimiento.

Tabla 4.5. Propuestas de Plan Estratégico de Gerencia del Talento Humano.

Función estratégica	Proceso	Objetivo	Indicador	Meta	Plazo de implementación	Actividades para el cumplimiento
Ejecución de reuniones en conjunto con los líderes departamentales	Planificación estratégica del talento humano	Realizar un plan de trabajo en conjunto con los líderes departamentales, por medio de reuniones, permitiendo la integración de las áreas con los objetivos del talento humano	Frecuencia de reuniones de integración de las áreas	Dos reuniones mensuales	A criterio de la organización	Transmisión de los temas discutidos y acordados con los equipos de trabajo de cada departamento
Realización reuniones para evaluar, modificar o definir la estructura organizacional, en conjunto con los líderes y talento		Definir un cronograma de reuniones, mediante herramientas chat y reuniones, discutiendo modificaciones	Frecuencia de reuniones para analizar la estructura organizacional	Una reunión al mes	A criterio de la organización	Programar las reuniones un día al mes en calendario vía teams y correo institucional

humano.		nes de la estructura organizacional en busca de mejoras				
Evaluación el diseño de los puestos y sus funciones en conjunto con gerencia y el departamento o encargado		Identificar las demandas que tiene la organización a nivel operativo de conjunto con los departamentos, mediante análisis de perfiles, diseñando puestos y funciones que se adecúen a las necesidades organizacionales	Número de puestos modificados o creados	Un puesto por departamento	A criterio de la organización	Evaluar los puntos débiles de la operativa de cada departamento, identificando las acciones que pueden solventar las carencias

Planificación estrategias de mitigación de riesgo en conjunto con los líderes departamentales y la gerencia		Analizar las diferentes situaciones de riesgo que se encuentran en el parque a nivel operativo, de servicio y administrativo, basándose en datos históricos y evaluaciones de riesgo, estableciendo planes de mitigación para las mismas	Índice de riesgo operativo, en servicio y administrativo	Disminuir el riesgo en cada aspecto al menos un 5%	A criterio de la organización	Hacer una evaluación de riesgos en operativa, servicio y administración. Identificar acciones que hayan dado a nivel histórico
Definición de perfiles de puesto para agilizar procesos de contratación o sustitución		Reconocer los cambios y tendencias más relevantes en la	Cantidad de cambios relevantes en la operativa y gestión administrativa	Prospectar al menos 1 puesto para cada área	A criterio de la organización	Realizar un análisis constante de las necesidades y cambios en la operativa, con evaluaciones de servicio, perfiles de

del personal		transformación de puestos, mediante el análisis y modificación, definiendo perfiles que se puedan necesitar a futuro en la operativa		durante el primer mes		clientes, necesidades operativas
Establecimiento y modificación de beneficios para los colaboradores		Investigar acerca de las aspiraciones y necesidades de todos los colaboradores, por medio de encuestas de satisfacción, estableciendo nuevos beneficios que motiven al personal	Cantidad de nuevos beneficios implementados	Generar al menos 20 nuevos beneficios	A criterio de la organización	Realizar encuestas de satisfacción de los colaboradores para reconocer que dolencias y carencias pueden ser subsanadas con beneficios

		en busca de una mejor integración				
Seguimiento a los méritos y carrera de los colaboradores, haciendo una recopilación de los puestos en los que han estado, logros relevantes, acciones ejemplares y asensos		Generar un mapa de recorrido para los colaboradores, utilizando la información histórica, beneficiando el reconocimiento a los trabajadores y planificando los movimientos internos que estos quieran realizar	Cantidad de colaboradores con mapas de recorrido generado	Generar al menos un 25% de la planilla de trabajadores fijos	A criterio de la organización	Adquirir un programa de gestión de datos en el que se pueda llevar este registro Reconocer los cambios sucedidos anteriormente
Creación de manuales de inducción para el personal	Obtención del talento humano	Crear manuales de inducción de los	Cantidad de manuales de inducción creados	Crear un manual de inducción	A criterio de la organización	Investigar que información básica debe contener un manual de inducción Discusión de

nuevo		diferentes puestos dentro de la empresa, a través del análisis con los jefes de área, para mejorar los procesos de inducción.		n de puesto por mes		procesos dentro del manual con los encargados de área
Participación en ferias de empleo y plataformas virtuales		Tener participación activa en las ferias de empleo de la zona, por medio de convenios con organizaciones en busca de aumentar el banco de talentos	Numero de participaciones en ferias de empleo	Participar al menos en 3 ferias de empleo al año	A criterio de la organización	Suscribirse a plataformas virtuales de empleo, impulsar convenios con empresas o instituciones que organizan ferias de empleo por ejemplo universidades
Creación de procesos estandarizados para contratar talento		Definir un proceso estándar para la obtención de talento, por medio	Porcentaje de implementación del proceso	Implementar el 100% en los primeros 3 meses	A criterio de la organización	Reuniones con jefes de departamento para discutir el proceso, elaboración e implementación de este.

		de un análisis de lo que esta en tendencia mejorando así el proceso de contratación				
Implementación de herramientas para filtrar oferentes		Implementar herramientas que permitan filtrar oferentes, por medio de la adquisición de estas aligerando el proceso de obtención	Numero de hojas de vida filtradas	filtrar 2 hojas de vida a la semana	A criterio de la organización	Análisis de las herramientas disponibles y adquisición de la mejor opción
Implementación de pruebas psicológicas, aptitud o conocimiento		Establecer pruebas base en el proceso de contratación , analizando los puestos existentes optimizando	Cantidad de pruebas de aptitud aplicadas	Aplicar 2 pruebas a la semana	A criterio de la organización	Investigar acerca de cual sea la opción de prueba que más de adecuó a las necesidades de la empresa, mesas de discusión

		la obtención de talento				
Implementación de herramientas tecnológicas para obtener talento		Implementar herramientas tecnológicas en la obtención de talento, por medio de la adquisición de estas optimizando el funcionamiento del departamento	Cantidad de herramientas implementadas	Implementar al menos 2 herramientas al año	A criterio de la organización	Análisis de las herramientas disponibles, evaluación de los pro y contra, obtener pruebas demo de herramientas.
Creación de un banco de talentos		Crear un banco de talentos a través de las participaciones en ferias de empleo para tener una base	cantidad de nuevos talentos agregados	Incorporar 20 prospectos al mes	A criterio de la organización	Participación en ferias de empleo y plataformas virtuales, definir herramienta para implementar el banco de talentos

		de datos en caso de algún puesto disponible				
Realización de concursos internos		Optimizar la obtención de talento por medio de la implementación de concursos internos priorizando al personal existente	Numero de puestos ocupados por concursos internos	Que al menos el 50% de los puestos sean ocupados mediante concurso interno	A criterio de la organización	Priorizar al máximo la aplicación de concursos internos en la empresa, motivar al personal para que participe de estas
Reforzamiento de la marca empleadora		Impulsar la marca empleadora por medio de un plan de promoción para atraer personal	Porcentaje de implementación del plan de promoción	Que el plan este completado en los primeros 6 meses	A criterio de la organización	Promocionar la marca empleadora en redes sociales, participación en ferias de empleo y plataformas virtuales, definir herramienta para implementar el banco de talentos
Existencia de planes de compensación por rendimiento para los	Retención del talento humano	Realizar una evaluación los esquemas de	Cantidad de puestos que se vieron beneficiados con los nuevo planes	Mejorar los planes para cada departa	A criterio de la organización	Hacer una revisión periódica de los datos de rendimiento para llevar controles más exactos y compensar de manera adecuada

colaboradores		compensación que hay en los diferentes departamentos, por medio de los controles y herramientas de trabajo, mejorando las condiciones de compensación por rendimiento		mento		
Creación de estrategias para mantener a los colaboradores motivados en su operativa organizacional		Crear una serie de estrategias, por medio de encuestas de satisfacción al personal, generando sistemas y acciones que motiven	Indice de satisfacción de las encuestas de clima	Aumentar el índice en un 15%	A criterio de la organización	Realizar una encuesta de satisfacción de forma semestral para conocer el estados de cada miembro del personal

		a los funcionarios				
Participación activa de los líderes de departamento o en las actividades organizacionales		Establecer un sistema de participación de líderes y colaboradores, a través de actividades por departamento, buscando la integración y motivación del personal	Índice de satisfacción de las encuestas de clima	Aumentar el índice en un 15%	A criterio de la organización	Realizar una encuesta de satisfacción de forma semestral para conocer el estado de cada miembro del personal
Construcción de espacios de recreación y descanso destinados únicamente para los colaboradores		Construir espacios de recreación y descanso para el personal, identificando los sitios que pueden ser	Índice de satisfacción de las encuestas de clima	Aumentar el índice en un 15%	A criterio de la organización	Reconocer y adaptar espacios que puedan utilizarse como sala para colaboradores Realizar una encuesta de satisfacción de forma semestral para conocer el estado de cada miembro del personal

		remodelados, permitiendo que los funcionarios descansen más y tengan mejor rendimiento				
Desarrollo de las habilidades del personal dentro la organización para que estos se fidelicen con la empresa		Identificar los principales temas de capacitación para el personal, por medio de las retroalimentaciones de los clientes y seguimiento de los líderes, facilitando la formación del personal y la fidelización con la organización	Cantidad de capacitaciones abarcadas	1 capacitación completa para al menos 4 temas distintos	A criterio de la organización	Coordinar con proveedores externos como centros de aprendizaje o expertos en el tema capacitaciones para el personal

		n				
Mejoramiento de la calidad de vida de las personas dentro y fuera la empresa		Reconocer las condiciones de calidad de vida de los colaboradores, basándose en encuestas de este tema, permitiendo la ejecución de acciones que beneficien en este aspecto	Cantidad de acciones ejecutadas para mejorar la calidad de vida	Mejorar al menos 5 condiciones del personal	A criterio de la organización	Seguimiento de participación en las encuestas y de los líderes para conocer a los colaboradores en este ámbito y tener más información para actuar
Fidelización del trabajador a través de salarios y beneficios atractivos en		Investigar acerca de los esquemas de salario que tienen los	Índice de incremento de los salarios	Aumento anual del 1% como mínimo	A criterio de la organización	Realizar un plan de aumento salarial en el que se establezcan metas para el personal y la organización

<p>esquemas de compensación por rendimiento</p>		<p>funcionarios de la competencia, a través de estudios en la región, mejorando retribución económica para el personal</p>				
<p>Facilitamiento de espacios para que las personas describan sus condiciones de vida fuera del trabajo</p>		<p>Establecer espacios de conversación entre líderes y colaboradores, mediante reuniones dentro de la jornada, aumentando el nivel de reconocimiento al personal y su integración</p>	<p>Índice de satisfacción de las encuestas de clima</p>	<p>Aumentar el índice en un 15%</p>	<p>A criterio de la organización</p>	<p>Realizar una encuesta de satisfacción de forma semestral para conocer el estado de cada miembro del personal</p>

Medición de desempeño de los colaboradores	Control del talento humano	Medir el desempeño del 100% del personal por medio de herramientas tecnológicas optimizando el rendimiento de los colaboradores	Porcentaje de colaboradores evaluados	Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores	A criterio de la organización	Analizar diferentes herramientas de control de desempeño para determinar cual es la más adecuada para cada puesto
Desarrollo de un sistema de control y medición de desempeño		Desarrollar un sistema de control y medición de desempeño con la ayuda de herramientas tecnológicas en busca de un mayor control del personal	Nivel de participación de los líderes	aumentar la participación en un 15%	A criterio de la organización	Realizar reuniones con los jefes de departamento para definir un sistema de control

Conocimiento de legislación laboral por parte de los líderes		Aumentar el conocimiento de la legislación laboral vigente por medio de capacitaciones mejorando el desempeño de los líderes	Nivel de conocimiento	Aumentar en conocimiento en un 15%	A criterio de la organización	Capacitaciones para los líderes acerca de la legislación laboral
Creación de reglamento interno institucional		Crear un reglamento interno a través del análisis de la legislación laboral vigente mejorando la operativa de la empresa.	Porcentaje de creación	Contar con el 100% de creación en los primeros 3 meses	A criterio de la organización	Revisar la legislación laboral vigente y hacer reuniones para definir el reglamento interno
Gestión de políticas empresariales con jefes de		Gestionar políticas empresariales por medio de	Cantidad de reuniones	al menos 1 reunión al mes	A criterio de la organización	Hacer un cronograma de reuniones con líderes para la gestión de políticas

departament o		reuniones aumentand o la participació n de los lideres				empresariales
Realización de reuniones con lideres para análisis de políticas y regulaciones		Modifica r políticas y regulacione s internas a través de reuniones con los lideres optimizando el desempeño del personal	Cantidad de reuniones	1 reunión al mes	A criterio de la organización	Hacer un cronograma de reuniones con lideres para la gestión de políticas empresariales
Implementaci ón de mecanismos disciplinarios		Crear un mecanismo disciplinario tomando en cuenta la legislación laboral vigente disminuyen do los incidentes	Porcentaje de creación	Cont ar con el 100% de creación en los primeros 3 meses	A criterio de la organización	Realizar reuniones con los jefes de departamento para definir mecanismos disciplinarios

Implementación de mecanismos para impulsar el desarrollo de los colaboradores	Desarrollo del talento humano	Implementar herramientas de desarrollo profesional y personal por medio de la adquisición de estas permitiendo el crecimiento óptimo del personal	Cantidad de sesiones impartidas	Al menos 2 sesiones mensuales	A criterio de la organización	Hacer lista de las herramientas en tendencia, reunión para discusión de estas y definir las mejores opciones.
Creación de una estructura de capacitaciones para los diferentes puestos		Crear una estructura de capacitaciones por medio de reuniones con los líderes potenciando las habilidades y conocimientos del personal	Número de capacitaciones	2 capacitaciones mensuales	A criterio de la organización	Reuniones para definir la estructura y contenido de las capacitaciones

Implementación de mecanismos para fortalecer las habilidades de los colaboradores		Implementar nuevos mecanismos de desarrollo a través de sesiones con los jefes de departamento potenciando las habilidades de los colaboradores	Cantidad de nuevos mecanismos aplicados	1 nuevo mecanismo cada mes	A criterio de la organización	Investigar acerca de los mecanismos de desarrollo más adecuados, crear mesas de discusión con líderes.
Creación de convenios con instituciones para capacitaciones al personal		Fomentar los convenios institucionales por medio de solicitudes formales a estas en busca de que se brinde un servicio de capacitación a los colaboradores	Numero de nuevos convenios creados	Al menos 2 nuevos convenios mensuales	A criterio de la organización	Análisis de las instituciones o empresas con las cuales conviene mas crear convenios, reuniones para discutir la opciones .

		es				
Conocimiento de las metas de crecimiento de los colaboradores		Definir una estrategia a través de reuniones con jefes de departamento para que se identifiquen las metas que el personal tiene en la empresa	Cantidad de reuniones	1 reunión mensual	A criterio de la organización	Investigar formas creativas de conocer las metas del personal, hacer una reunión para discusión de los resultados

Propuesta del Departamento de Gestión del Talento Humano mediante un modelo administrativo

En concordancia con el tercer objetivo específico establecido, se elaboró una propuesta para la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano mediante un modelo administrativo. Esta propuesta incluye elementos como un diseño digital en tres dimensiones -elaborado con herramientas tecnológicas- que ilustra cómo podría lucir la oficina del departamento, una descripción del funcionamiento operativo, una propuesta de filosofía organizacional, manuales de puesto para los colaboradores del posible departamento y un presupuesto para su implementación. A continuación, se presenta la información desarrollada.

Espacios físicos para el Departamento de Gestión del Talento Humano

Como parte de la propuesta de creación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park, se definieron una serie de componentes que incluyen un diseño digital de una posible oficina para esta área, una explicación del funcionamiento operativo, la filosofía organizacional, los manuales de puesto y el presupuesto de implementación.

Seguidamente, se muestran las figuras con las dimensiones y los diseños digitales. Las dimensiones fueron elaboradas por el equipo de investigación, utilizando la herramienta Paint, mientras que los diseños digitales fueron creados en SIMS 4 y Photoshop por un tercero contratado para tal fin. La habitación seleccionada para una posible remodelación y uso por parte del departamento tiene una extensión de 30 metros cuadrados.

Figura 4.25. Dimensiones del espacio físico del Departamento de Gestión del Talento Humano.

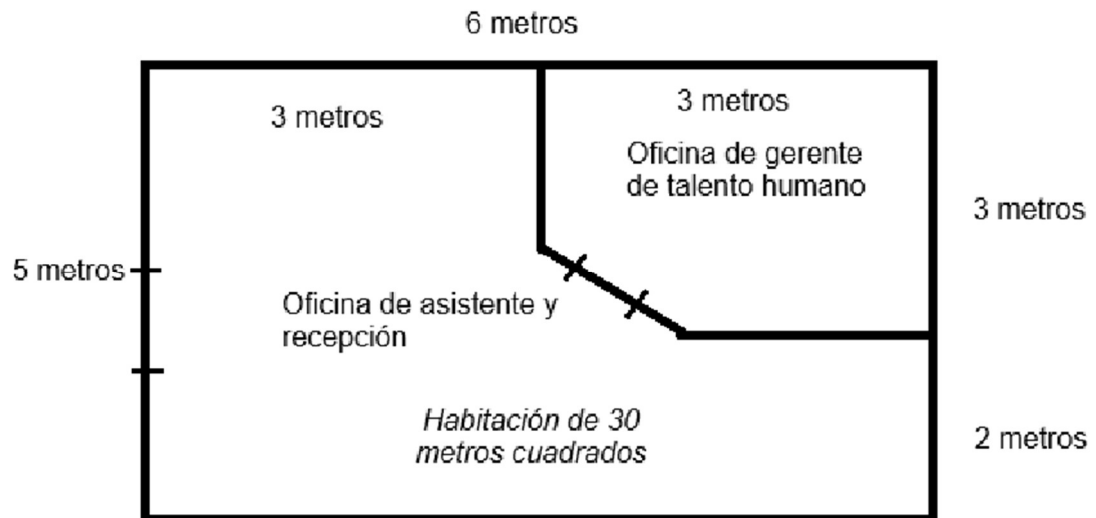


Figura 4.26. Diseño digital de la sección operativa del asistente de Talento Humano.



Figura 4.27. Diseño digital de la sección operativa del asistente de Talento Humano.



Figura 4.28. Diseño digital del espacio de espera para colaboradores.



Figura 4.29. Diseño digital de la sección operativa del Gerente de Talento Humano.



Figura 4.30. Diseño digital de la sección operativa del Gerente de Talento Humano.



Figura 4.31. Diseño digital de la oficina desde afuera, frente.



Figura 4.32. Diseño digital desde una vista diagonal de la posible oficina.



Figura 4.33. Diseño digital de la oficina desde un costado.



Funcionamiento operativo del departamento

Como parte del desarrollo de una propuesta para la implementación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park, se identificaron puntos *importantes* a través de los instrumentos de investigación, los cuales permiten comprender con mayor profundidad el funcionamiento actual de la organización desde la perspectiva de la gerencia y del personal en general. Con base en lo anterior, se planteó la siguiente estrategia operativa para este departamento.

El área tendrá como objetivo brindar herramientas, estrategias y seguimiento a todos los colaboradores de la organización mediante los procesos propios de la gestión del talento humano y en coordinación con las demás gerencias, lo cual permite la optimización del funcionamiento administrativo de la organización.

El Departamento de Talento Humano deberá trabajar de manera articulada con las demás áreas del parque para velar por el bienestar y desarrollo de cada colaborador, ofreciendo soporte estratégico y operativo que impulse el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales. Todo ello contribuirá a la prestación de un mejor servicio y experiencia tanto para clientes como para el personal.

A continuación, se enumeran distintas funciones que podrá desempeñar el departamento:

El líder del Departamento de Talento Humano deberá contar con un perfil que incluya conocimientos, habilidades técnicas y blandas que le permitan generar vínculos de colaboración, confianza y seguridad con los demás líderes y colaboradores. Además, debe ser capaz de resolver conflictos, comprender las necesidades y metas de la empresa, planificar de manera conjunta con otras áreas, trabajar bajo presión, conocer la legislación laboral y patronal costarricense, ser empático, manejar técnicas de negociación, contar con agilidad para resolver situaciones, ser innovador, brindar motivación, tratar con respeto a las personas e inspirar buenas prácticas laborales.

Este departamento tendrá una operativa estrechamente vinculada con el resto de la organización, coordinando acciones que contribuyan al desarrollo de cada uno de los procesos de gestión del talento humano y que, a su vez, favorezcan la optimización del desempeño administrativo. Estas acciones se materializarán mediante reuniones entre líderes, actividades de integración, atención de casos en las oficinas de Talento Humano, seguimiento de la trayectoria de los colaboradores, aplicación de instrumentos

de recolección de datos para la mejora continua y colaboración directa en el cumplimiento de metas organizacionales.

La implementación del departamento representaría una mejora innovadora para la gestión institucional a mediano plazo, pues contribuiría al fortalecimiento de la cultura organizacional y al clima laboral, además de dinamizar la resolución de conflictos y aportar significativamente al cumplimiento de objetivos. Asimismo, facilitaría el desarrollo integral del personal, lo que se traduciría en un crecimiento empresarial sostenido.

Es de suma importancia señalar que tanto este departamento -en caso de ser implementado- como el resto de las jefaturas deberán alinearse con las nuevas tendencias y tecnologías en la gestión del talento humano. La incorporación de herramientas como inteligencia artificial, robótica y sistemas informáticos avanzados permitirá ejecutar las funciones operativas con mayor eficiencia y elevar el nivel de control y seguimiento del personal.

Filosofía organizacional

En esta sección se presentan la misión y visión de la organización como parte de la propuesta estratégica para la implementación del Departamento de Talento Humano.

Misión

Somos una empresa que ofrece experiencias únicas e inolvidables a los amantes de la aventura y el safari, brindando actividades emocionantes en entornos naturales que recrean la sabana africana. Nos comprometemos a ofrecer seguridad, calidad y un contacto cercano con la naturaleza, creando recuerdos especiales.

Visión

Ser la empresa líder en turismo de aventura en Costa Rica, reconocida por ofrecer experiencias innovadoras y emocionantes que conecten a nuestros clientes con la naturaleza a través de la fauna y nuestras instalaciones, promoviendo un turismo sostenible.

Organigrama

Como parte de esta propuesta, se elaboró un organigrama proyectado desde una perspectiva futura, dado que actualmente la empresa no se encuentra estructurada de esa forma. En el diseño se contemplan dos gerencias bajo la dirección general. En este esquema, el Departamento de Talento Humano estaría adscrito a la Gerencia Administrativa.

Figura 4.34. Propuesta de organigrama Ponderosa Adventure Park.



Manual de puestos

Propuesta de las funciones, responsabilidades, habilidades, condiciones y demás aspectos relacionados. Esto, a su vez, permite identificar los colaboradores que deberían conformar el departamento en su etapa inicial -asistente y gerente- y servir como guía en futuras contrataciones.

Manual de puesto: Gerente de Gestión del talento Humano

1. Descripción del puesto: El Gerente de Gestión del Talento Humano es la persona encargada de dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas

con la gestión del talento humano dentro de la organización. Esto incluye el desarrollo e implementación de políticas y estrategias de gestión del talento humano, así como la supervisión de los procesos de planificación, obtención, retención, control y desarrollo organizacional. El objetivo principal del puesto es garantizar la correcta administración del capital humano para contribuir al éxito organizacional.

2. Funciones y responsabilidades:

a. Planificación estratégica de talento humano:

- i. Desarrollar e implementar estrategias de talento humano en apego con los objetivos y visión de la empresa.
- ii. Participar activamente en la planificación organizacional, sobre todo en la toma de decisiones estratégicas que afecten directamente el talento humano.
- iii. Asesorar a las diferentes jefaturas en cuestiones relacionadas con la gestión del personal y cultura organizacional.

b. Obtención de talento humano:

- i. Definir los diferentes perfiles de puestos junto con los líderes de cada área.
- ii. Supervisar y coordinar los procesos de obtención, asegurando que se cubran las vacantes de manera eficiente.
- iii. Garantizar una experiencia positiva para los candidatos durante el proceso de selección.

c. Desarrollo y capacitación:

- i. Identificar las diferentes necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores a nivel organizacional y por departamento.
 - ii. Supervisar la creación e implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional.
 - iii. Fomentar un ambiente de aprendizaje continuo que permita a los empleados crecer dentro de la empresa.
 - d. Gestión del desempeño:
 - i. Implementar sistemas de evaluación de desempeño en base a resultados y competencias.
 - ii. Fiscalizar que los procesos de evaluación sean justos, transparentes y alineados con los objetivos organizacionales.
 - iii. Diseñar estrategias de retroalimentación y reconocimiento para mejorar el rendimiento y la motivación de los colaboradores.
 - e. Compensación y beneficios:
 - i. Gestionar la estructura salarial y los beneficios ofrecidos a los empleados, con lo cual se aseguran que sean competitivos y justos.
 - ii. Supervisar que se elabore y ejecute de forma eficiente la planilla, incluyendo las compensaciones, bonos y otras remuneraciones.
 - iii. Asegurarse de que se cumpla la legislación laboral y las normativas fiscales en cuanto a salarios y beneficios.
 - f. Bienestar y clima laboral:
 - i. Desarrollar e implementar estrategias que promuevan el bienestar de los colaboradores, incluyendo programas de salud y seguridad.

- ii. Fomentar un espacio de trabajo saludable y motivador que favorezca el clima laboral y el compromiso organizacional.
 - iii. Gestionar programas de integración y actividades que fortalezcan la cultura organizacional.
- g. Relaciones laborales y cumplimiento normativo:
- i. Asegurarse de que se cumpla con la legislación laboral y las políticas internas de la empresa.
 - ii. Gestionar las relaciones laborales, mediando en conflictos entre empleados o entre la empresa y los empleados.
 - iii. Fiscalizar la correcta documentación y registros de los empleados en cuanto a permisos, contratos, licencias y otros trámites administrativos.

3. Requisitos:

- a. Formación académica: Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, deseable Maestría en Gestión del Talento Humano o áreas afines.
- b. Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en áreas de talento humano, con al menos 2 años en un puesto de liderazgo o gestión.
- c. Habilidades:
 - Blandas:
 - i. Liderazgo.
 - ii. Comunicación efectiva.
 - iii. Empatía.
 - iv. Resolución de conflictos.

- v. Toma de decisiones.

Duras:

- i. Conocimiento de legislación laboral.
- ii. Gestión de sistemas de recursos humanos.
- iii. Manejo de procesos de selección y reclutamiento.
- iv. Capacitación y desarrollo organizacional.
- v. Análisis de datos y elaboración de informes.

4. Relación con otros puestos:

- a. Reporta a: Gerente General (dependiendo de la estructura organizativa)
- b. Colabora con: Todos los departamentos de la empresa, especialmente con los directores de áreas funcionales para comprender sus necesidades de personal.
- c. Interacción con empleados: El Gerente de Gestión del Talento Humano es el principal referente para la resolución de conflictos laborales, apoyo en desarrollo profesional y bienestar.

5. Condiciones de trabajo:

- a. Beneficios: Seguro médico, vales, bonos de rendimiento, entre otros beneficios.

Manual de puesto: Asistente de Gestión del Talento Humano

- 1. Descripción del puesto: Es la persona responsable de apoyar en la labor administrativa de los procesos de gestión del talento humano, incluyendo la planificación, obtención, retención, control y desarrollo de los colaboradores, entre otras funciones. Este puesto trabaja de la mano con

el Gerente de Gestión del Talento Humano para asegurar que los procesos se realicen de manera eficiente y en cumplimiento con la normativa vigente.

2. Funciones y responsabilidades:

a. Obtención de talento:

- i. Publicar ofertas de empleo en portales web, redes sociales y otras plataformas de reclutamiento.
- ii. Realizar la preselección de candidatos y agendar entrevistas.
- iii. Apoyar en la coordinación de entrevistas con la persona encargada del área correspondiente.
- iv. Revisar y verificar documentación de oferentes.

b. Administración de personal:

- i. Mantener actualizados los registros de los empleados en el sistema de gestión de talento humano.
- ii. Apoyar en el proceso de incorporación a la empresa de nuevos talentos, realizando la inducción básica y entregando el material necesario como por ejemplo equipo de trabajo o uniformes.
- iii. Actualizar y gestionar los contratos de trabajo y otros documentos laborales.
- iv. Realizar seguimiento a las evaluaciones de desempeño y otros registros administrativos.

c. Gestión de planilla:

- i. Apoyar en la recolección de datos para la elaboración de la planilla, como horas extras, ausencias, permisos, vacaciones, etc.
 - ii. Colaborar en la administración de beneficios laborales (seguro médico, vales, entre otros).
 - iii. Asegurarse que las deducciones de planilla sean aplicadas correctamente.
- d. Capacitación y desarrollo:
 - i. Colaborar en la organización de programas de capacitación y formación para los empleados.
 - ii. Realizar seguimiento a las capacitaciones realizadas y mantener registros de los cursos y certificaciones.
- e. Bienestar y clima laboral:
 - i. Apoyar en la implementación de actividades de bienestar para los empleados (celebraciones, eventos, encuestas de satisfacción, etc.)
 - ii. Gestionar y coordinar las solicitudes de permisos, licencias y ausencias de los empleados
 - iii. Recibir y atender inquietudes generales de los empleados sobre temas administrativos
- f. Cumplimiento normativo:
 - i. Asegurarse de que los procesos de gestión del talento humano cumplan con la legislación laboral vigente

- ii. Apoyar en la implementación de políticas internas de la empresa relacionadas con talento humano

3. Requisitos:

- a. Formación académica: Técnico o Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología, Derecho o áreas afines
- b. Experiencia: Al menos 1 año de experiencia en puestos administrativos en el área de talento humano
- c. Habilidades:
 - Blandas:
 - i. Comunicación efectiva
 - ii. Trabajo en equipo
 - iii. Empatía y trato humano
 - iv. Confidencialidad
 - v. Adaptabilidad

 - Duras:
 - i. Gestión de archivos y documentación
 - ii. Elaboración de informes y reportes
 - iii. Manejo de herramientas ofimáticas
 - iv. Manejo de software de Recursos Humanos
 - v. Manejo de procesos de contratación

4. Relación con otros puestos:

- a. Reporta a: Coordinador o Gerente de Talento Humano.

- b. Colabora con: Todos los departamentos de la empresa, especialmente con los responsables de áreas que necesitan cubrir vacantes o gestionar cuestiones relacionadas con el personal.
 - c. Interacción con empleados: Asistencia en cuestiones administrativas y de bienestar, como licencias, permisos, y trámites administrativos.
5. Condiciones de trabajo:
- a. Beneficios: Seguro médico, vales, bonos de rendimiento, entre otros beneficios.

Presupuesto de implementación

En esta etapa de la propuesta de implementación del Departamento de Gestión del Talento Humano, se elaboró un presupuesto que contempla las estimaciones correspondientes a mobiliario, remodelaciones y salarios para el asistente y el gerente. Dichas estimaciones se fundamentan en precios reales del mercado y en la lista de salarios mínimos más adecuada para el primer semestre de 2025.

Tabla 4.6. Presupuesto de mobiliario.

<i>Producto</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Detalle</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
<i>Escritorio</i>	<i>2,00</i>	<i>Escritorio Atticus 453075 Café</i>	<i>115 000,00</i>	<i>230 000,00</i>
<i>Computadora</i>	<i>2,00</i>	<i>HP AIO 205 G8 R5- 5500 – 8GB – 256GB- SSD – 23.8" – W11</i>	<i>440 000,00</i>	<i>880 000,00</i>

<i>Silla de escritorio</i>	<i>2,00</i>	<i>SILLA DE ESCRITORIO MULTILASER RELAX GA211</i>	<i>69 500,00</i>	<i>139 000,00</i>
<i>Silla de atención</i>	<i>3,00</i>	<i>Silla de comedor Quattro DC302 Tela Gris</i>	<i>84 900,00</i>	<i>254 700,00</i>
<i>Impresora</i>	<i>1,00</i>	<i>IMPRESORA HP COLOR LASERJET PRO MFP 3303FDW</i>	<i>314 500,00</i>	<i>314 500,00</i>
<i>Artículos de oficina</i>	<i>Varios</i>	<i>Archiveros, lapiceros, hojas, recipientes, clips...</i>	<i>100 000,00</i>	<i>100 000,00</i>
<i>Estante de libros</i>	<i>2,00</i>	<i>Estante Kache MB-3510A 4 repisas Metal Negro</i>	<i>80 000,00</i>	<i>160 000,00</i>
<i>Sillón</i>	<i>1,00</i>	<i>Sofá Mónaco Café 5 cuerpos Camel</i>	<i>349 000,00</i>	<i>349 000,00</i>
<i>Decoración</i>	<i>Varios</i>	<i>Plantas, marcos de imágenes, plantas...</i>	<i>100 000,00</i>	<i>100 000,00</i>
<i>Estante de lampara</i>	<i>1,00</i>	<i>Mesa de noche Commodity APOLO CASTAÑO MDF/MDP Café</i>	<i>49 000,00</i>	<i>49 000,00</i>
<i>Lampara</i>	<i>1,00</i>	<i>Lámpara Concepts 1 foco luces Normal Gris</i>	<i>30 100,00</i>	<i>30 100,00</i>

		442-292584/1		
Total				2 606 300,00

Tabla 4.7. Presupuesto de remodelación en habitación de 30 metros cuadrados.

Producto	Detalle	Precio
<i>Decoración exterior</i>	<i>Plantas, maceteras, pintura, mano obra</i>	<i>300 000,00</i>
<i>Paredes</i>	<i>Materiales, mano de obra</i>	<i>600 000,00</i>
<i>Oficina</i>	<i>Materiales y mano de obra</i>	<i>1 000 000,00</i>
Total		1 900 000,00

Tabla 4.8. Presupuesto salarial mensual.

Puesto	Salario bruto	Aporte patronal	Aguinaldo	Cesantía	Total gasto
<i>Gerente talento humano</i>	<i>784 139,53</i>	<i>209 130,01</i>	<i>65 083,58</i>	<i>41 559,40</i>	<i>1 099 912,52</i>
<i>Asistente talento humano</i>	<i>476 866,07</i>	<i>127 180,18</i>	<i>39 579,88</i>	<i>25 273,90</i>	<i>668 900,04</i>
Total					1 768 812,56

Presentar los resultados obtenidos al personal de Ponderosa Adventure Park

De acuerdo con el cuarto objetivo específico planteado, se debían presentar los resultados obtenidos de la investigación al personal de Ponderosa Adventure Park. Este objetivo se cumplió mediante una reunión virtual, en la que se expuso la información recolectada y la propuesta desarrollada a los colaboradores. Por otra parte, según los resultados obtenidos, uno de los temas en los que los miembros de la organización manifestaron interés en recibir capacitación fue el servicio al cliente. En respuesta, se les ofreció una sesión presencial de una hora sobre dicho tema. A continuación, se presentan las bitácoras de actividades.

Tabla 4.9 Bitácora de presentación de resultados y capacitación de servicio al cliente

Bitácora de reunión de presentación de resultados con los colaboradores de Ponderosa Adventure Park			
Fecha	Duración	Participantes	Temas abordados
05/02/2025	Media hora, 9:00 a.m. a 9:30 a.m.	Representación de departamento de <i>call center</i> (6 colaboradores), operaciones (2 colaboradores) y	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación introductoria del trabajo de investigación • Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta a todo

		el Gerente.	<p>el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la propuesta de creación del departamento de talento humano
--	--	-------------	--

Tabla 4.10. Capacitación de servicio al cliente.

Capacitación de servicio al cliente

Bitácora de reunión de capacitación de servicio al cliente con los colaboradores de Ponderosa Adventure Park			
Fecha	Duración	Participantes	Temas abordados
19/02/2025	1 hora, 9:00 a.m.	17 colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Generalidades de servicio al cliente • Objetivo principal del servicio al cliente • Importancia y filosofía • Cómo manejar los conflictos

	a 10:00 a.m.	(Anexo)	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de herramientas y tecnología • Medición de la satisfacción • Factores de pérdida de clientes
--	--------------	---------	---

Finalmente, es imprescindible mencionar que se lograron alcanzar las metas planteadas en los cuatro objetivos específicos, así como en el objetivo general de la investigación. Con ello, se contribuyó a la identificación del funcionamiento de la organización en materia de gestión del talento humano, a la definición de los procesos correspondientes, a la formulación de una propuesta para el Departamento de Gestión del Talento Humano mediante un modelo administrativo, y a la presentación de los resultados obtenidos al personal de Ponderosa Adventure Park. Gracias a ello, se cumple con el propósito de optimizar el funcionamiento administrativo de la empresa en el año 2025.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Tras la ejecución de las diversas acciones desarrolladas para cumplir con cada uno de los objetivos y temas planteados en esta investigación, se ha logrado identificar una serie de aspectos clave que han permitido construir la propuesta de planificación estratégica del talento humano, con miras a mejorar la gestión administrativa del parque. A continuación, se detallan:

Se identificó el funcionamiento de la organización y los procesos de gestión del talento humano que se aplican actualmente en Ponderosa Adventure Park. Mediante la aplicación de encuestas y entrevistas se recopilaron datos de gran utilidad para la toma de decisiones, lo cual contribuirá a una mayor eficiencia en el futuro Departamento de Gestión del Talento Humano.

Asimismo, se definieron los procesos de gestión del talento humano para Ponderosa Adventure Park a través de una propuesta que detalla las funciones específicas asociadas a cada proceso. Esto incidirá positivamente en la optimización de la gestión del personal y en el funcionamiento organizacional en general.

Se presentó formalmente a la empresa una propuesta para la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano. Dicha propuesta incluye la información necesaria para su puesta en marcha, como manuales de puestos, cantidad de personal requerido, funciones específicas, espacio físico, presupuesto y otros elementos relevantes.

Se ofrecieron al personal de Ponderosa Adventure Park dos sesiones que resultarán muy valiosas para el futuro de la empresa: la primera consistió en la

presentación de los resultados obtenidos mediante la encuesta, los cuales contienen información significativa para los encargados de las distintas áreas; la segunda fue una capacitación sobre servicio al cliente, que constituye un aporte concreto para mejorar la experiencia de quienes visitan el parque.

Además, los resultados de las entrevistas y encuestas evidencian la necesidad urgente de que la empresa cuente con un Departamento de Gestión del Talento Humano, dado que existen vacíos organizacionales que deben ser atendidos para que la organización pueda responder de manera oportuna a las diversas necesidades de su personal.

Por último, se hizo entrega a Ponderosa Adventure Park de un informe detallado que compila toda la información obtenida tanto en las entrevistas como en las encuestas, e incluye la propuesta elaborada, así como recomendaciones relevantes para su eventual implementación.

Recomendaciones

Inicialmente, tras el análisis de la información recopilada y estudiada, se han generado recomendaciones para la organización relacionadas con los cinco procesos de gestión del talento humano. En cuanto a la planificación estratégica, se sugieren aspectos como el seguimiento de los méritos y la carrera de los colaboradores, el establecimiento de metas para la creación y modificación de beneficios, el fortalecimiento de convenios con instituciones educativas, la definición de perfiles de puesto para agilizar los procesos de contratación, la planificación de situaciones que comprometan la operativa en conjunto con los líderes (como incapacidades o licencias

de maternidad), la realización de reuniones para evaluar, modificar o definir la estructura organizacional, y el establecimiento de metas y objetivos de talento humano, analizando las principales deficiencias.

Seguidamente, es importante mencionar que, en cuanto a la obtención del talento humano, se deben tomar acciones en áreas como la creación de un banco de candidatos, en el cual la empresa tenga prospectos para los diferentes perfiles necesarios, la utilización de herramientas tecnológicas como bases de datos o inteligencia artificial para optimizar los procesos de obtención, la aplicación de pruebas de aptitud y conocimientos relevantes al perfil buscado, y la participación en ferias de empleo para posicionar la marca empleadora en la región.

En cuanto al proceso de retención del personal, se han generado una serie de recomendaciones que ayudarían a que el personal se sienta más arraigado en la organización, a través de acciones como la mejora de las condiciones salariales y compensaciones (en base a metas, rendimiento y servicio brindado), la elaboración de herramientas de seguimiento del bienestar de los colaboradores (utilizando formularios), el incentivo de capacitaciones y formaciones que fidelicen a los colaboradores, la creación de espacios adecuados de descanso y recreación, la mejora de las condiciones y herramientas de trabajo (como casilleros, equipos, seguridad, espacios de descanso y esparcimiento), y actividades que incentiven la motivación del personal.

En relación con el control del talento humano, se observó que se podrían aplicar acciones como capacitaciones a los líderes de departamento sobre legislación laboral,

la creación de controles o la optimización del rendimiento, y la implementación de herramientas de medición de desempeño que puedan ser aplicadas a todo el personal.

De la mano con lo anterior, en cuanto al desarrollo del personal, se sugiere impulsar convenios con empresas o instituciones públicas para capacitar al personal, desarrollar o implementar herramientas que fomenten el crecimiento profesional (como formación en inglés), y buscar formas de conocer las aspiraciones del personal para crecer dentro de la organización. Complementariamente, es importante aplicar la propuesta presentada en el plan.

Finalmente, en relación con la propuesta estratégica de creación del Departamento de Talento Humano, y basándose en las respuestas obtenidas de los instrumentos de recolección de información, se obtuvo una respuesta positiva. Los colaboradores reconocen la necesidad de esta área, por lo que se recomienda a Ponderosa Adventure Park establecer el Departamento de Talento Humano para mejorar su gestión administrativa.

Referencias bibliográficas

- Acurio J., Álvarez. L., Manosalvas L. y Amores J. (2020). *Modelo de Gestión del Talento Humano Para La Empresa Contigo S.A del Cantón Valencia, Ecuador*. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.
- Ames R. (2021) *Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional*. Universidad Pilote de Colombia.
- Armijos Mayon, F.B., Bermúdez Burgos, A. I. y Mora Sánchez, N. V. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos. Universidad y Sociedad*, Universidad Técnica de Machala. Ecuador. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/ru>
- Bravo W., Delgado B. (2022) *Selección de personal: relevancia de las entrevistas vs. Las pruebas psicológicas* Universidad de Guayaquil. <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonal-8418530.pdf>
- Calvo et al. (2020). *Estudio para la creación de un departamento de recursos humanos dentro de la empresa UNISERSE*, Universidad Técnica Nacional.
- Canossa H. (2023) *Gerencia del Talento Humano GEE-113 [Diapositiva de PowerPoint]*. Universidad Técnica Nacional.
- Cárdenas y Alarcón (2022). *Modelo de gestión de talento humano para el sector turístico*, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Revista Científica Ecociencia.
- Carvajal, A. (2020). *Gestión actual del talento humano*. Universidad Estatal a Distancia. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/3914/5237>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=9350>

Chocontá J. y Rodríguez L. (2017). *Propuesta Para La Creación Del Departamento De Talento Humano De La Empresa Pegamaster Ltda. De La Ciudad De Sogamoso - Boyacá*. Universidad Pedagógica y Tecnológica De Colombia.

Dessler, G., Varela Juárez, R. A. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano* (6ª edición). Pearson Educación.
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=4874>

Donado A., Acevedo E., Sepúlveda J., Lopez L. y Castaño M. (2021). *Diseño del Departamento de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio de La Unión Antioquia para el año 2021*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

Duran A. (2022) *Reclutamiento y selección de personal por competencias para la empresa Transportes La Yunta*. Universidad Estatal a Distancia.

Henderson, A. (2014). *El arte de elaborar el estado del arte en una investigación. Serie técnica de manuales prácticos para el investigador*. Costa Rica: CIADEG-TEC.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/9145>.

Hernández M., (2017) *Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
<https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=6443>

<https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciso/article/view/1062/pdf-HernandezMadrigal>

<https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/3224/3675>

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://elibro.utn.elogim.com/es/lc/biblioutn/titulos/55495>

Mayorga, A. (2019). *Propuesta de Gestión De Talento Humano para el Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Evaluación, en la Empresa "Depósito San Martín" del Municipio de Cartago*. Universidad del valle.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (26 de agosto de 1943). *Código de trabajo*.
www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Mora V. y Garita H. (2022). *Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020*. Universidad Técnica Nacional.

Muñoz Razo, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=4107>

Pardo C. y Díaz O. (2014) *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en*

empresas de Bogotá D.C. Universitaria Konrad Lorenz.
<https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019006/html/>

Pérez, E (2023). *Transformación digital en la gestión de recursos humanos*, Universidad de Panamá, Revista Científica universitaria.

Pimienta Prieto, J. H., Estrada Coronado, R. M., de la Orden Hoz, A. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida*. Pearson Educación. <https://ebooks724.utn.elogim.com:443/?il=7587>

Ponderosa Adventure Park. (2023). *Con gran emoción les compartimos los primeros episodios de este documental* [Video en Facebook]. <https://www.facebook.com/watch/?mibextid=xfxF2i&v=1206226430285595&rdid=gQG2GBIAdZkeYnjG>

Quiroga y Vásquez. (2022) *Propuesta De Un Modelo De Gestión Del Talento Humano Pertinente Para La Organización Ofimax S.A.S De Bogotá*. Universidad Católica de Pereira.

Rodríguez R., Ramírez F. y Garbanzo M. (2019). *Propuesta de un plan estratégico de iniciativas de bienestar y calidad de vida laboral mediante la aplicación de instrumentos relacionados a la gerencia del talento humano para los colaboradores de la empresa privada costarricense Alpiste S.A*. Universidad de Costa Rica.

Terán Rosero, G.J., Mora Chuquer, E.J., Gutiérrez Villarreal, M. del R., Maldonado Tapia, S.C., Delgado Campaña, W.A. y Fernández Lorenzo, A. (2017). *Gestión*

de la innovación en los servicios de salud pública. Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3), 1–10.

Valenti, A. y Horner, SV (2020), *Aprovechamiento del talento de los directivos para la estrategia de innovación*, *Journal of Business Strategy* , vol. 41, núm. 1, págs. 11-18. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>

Villasís-Keever M.A. y Miranda-NOVALES M.G. (2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. *Rev Alerg Mex*, 63(3):303-310

Anexos

Carta del profesor-tutor avalando el anteproyecto del Trabajo Final de Graduación



Liberia, 23 de julio de 2024

MBA. Julio Esquivel González
 Director de Carrera Licenciatura en Gestión Empresarial
 Comisión de Trabajos Finales de Graduación
 Licenciatura en Gestión Empresarial
 Universidad Técnica Nacional sede Guanacaste

Estimados señores:

Asunto: Aval anteproyecto Trabajo Final de Graduación

El suscrito Héctor Andrés Canossa Montes de Oca, cédula 112890438, en mi condición de tutor y conforme lo establece el Artículo 19 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional, formalmente extendiendo el AVAL para someter a aprobación el Anteproyecto de Trabajo Final de Graduación, de la propuesta de investigación denominada:

Planificación estratégica para la creación del departamento de gestión del talento humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia para optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2024.

Modalidad: Proyecto.

Sustentantes: Félix Alejandro Quirós Jiménez y Yefri Montoya Ramírez.

Manifiesto que el trabajo supra citado cumple con los requisitos formales que se indican en Anexo I del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la Universidad Técnica Nacional, para que sea sometido a su aprobación por parte de la Comisión Trabajos Finales de Graduación, conforme lo indica el Artículo 9 y 21 del Reglamento antes citado.

Sin otro particular, se suscribe

HECTOR ANDRES CANOSSA MONTES DE OCA (FIRMA) Digitally signed by HECTOR ANDRES CANOSSA MONTES DE OCA (FIRMA)
Date: 2024.07.23 22:09:57 -05'00'

Dr. Héctor Andrés Canossa Montes de Oca, cédula 1 1289 0438

Carta de autorización de la institución, empresa u organización que acepta el desarrollo del proyecto



Licenciatura en Gestión Empresarial

04 de abril del 2024

MBA. Julio Esquivel González

Director de Carrera Licenciatura en Gestión Empresarial

Universidad Técnica Nacional sede Guanacaste

Estimado señor,

Por este medio, yo Luis Diego Urbina Ortega número de cédula 503920250, en representación de la organización Ponderosa Adventure Park manifiesto mi compromiso para apoyar a las personas estudiantes de la carrera Licenciatura en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Nacional sede Guanacaste con nombres: Yefri Montoya Ramírez y Alejandro Quirós Jiménez para que realicen su Trabajo Final de Graduación (TFG) titulado Planificación estratégica para la creación del departamento de gestión del talento humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia, para optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2024.

Doy el consentimiento para que se utilice la información de la organización, como plataforma para generar conocimiento ya que permitirá mejorar nuestra gestión a través del esfuerzo académico de las personas estudiantes, comprendo que los objetivos del trabajo final de graduación conllevarán la comunicación con colaboradores, clientes y otros aliados de nuestra organización, por lo cual implica aplicarles instrumentos de investigación que incluyen entrevistas, encuestas, entre otros métodos que facilitan la consecución del trabajo.

Finalmente, entiendo que las personas investigadoras se comprometen a finalizar el estudio, y programar una reunión con la organización para la respectiva presentación de los resultados alcanzados en el trabajo investigativo.

LUIS DIEGO URBINA ORTEGA (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CPF-05-0392-0250
Fecha declarada: 04/04/2024 12:03:14 PM
Esta representación visual no es fuente
de confianza. Valide siempre la firma.

Firma

Instrumento de investigación, entrevista

Criterios de planificación del talento humano

Criterios	Observaciones					Observaciones
	Deficiente (1)	Puede mejorar (2)	Básico (3)	Bien (4)	Excelente (5)	
Describe cómo se aplica la planificación estratégica del talento humano en la organización			3			No hay conocimiento del concepto en cuanto al proceso. Se hacen reuniones para planificar temas referentes al personal
Crean reuniones con los líderes departamentales para integrar a las demás áreas con los objetivos de talento humano	1					No hay objetivos
Hacen mesas de discusión para definir la estructura organizacional o modificarla	1					No se realizan del todo
Realizan investigaciones de mercado laboral para conocer las características perfiles de puesto				4		Consultaron con otros centro en salarios y perfiles
Evalúan el diseño de los puestos y sus funciones en conjunto con gerencia y el departamento encargado		2				Personal es multifuncional y los puestos rotan
Planean estrategias de mitigación para situaciones inesperadas como incapacidades, renuncias, despidos, desastres naturales, emergencias, entre otros	1					No planifican estrategias de mitigación
Tienen perfiles de puesto definidos para las diferentes vacantes disponibles a futuro		2				No hay planificación previa, se define en el momento
Tienen convenios con universidades, colegios y centro técnicos de estudio para prospeccionar nuevos talentos				4		Hay convenios con colegios y universidades para aprovechar pasantes y practicantes
Analizan los beneficios que ofrecen otras organizaciones (competencia) con el fin de aumentar o mejorar el conjunto de beneficios y garantías al personal del parque			3			Se ha realizado esta dinámica para mejorar los beneficios
Dan un seguimiento a los logros, méritos y metas que obtienen los colaboradores para guardarlos en un mapa de recorrido de los mismos (Planificar la rotación interna de puestos)	1					No se hacen mapas del recorrido, se reconoce de manera esporádica y en ciertas situaciones

Criterios de obtención del talento

		Observaciones					
		Se identifica la necesidad, se hacen afiches y publicación del puesto, se establecen canales de recolección de CV, se hace entrevista, y en cuanto a inducción no se hace, únicamente el call center					
CO01	Describe cómo se realiza la obtención del talento humano actualmente en la empresa						
Item	Criterios	Deficiente (1)	Puede mejorar (2)	Básico (3)	Bien (4)	Excelente (5)	Observaciones
CO01	Describe cómo se realiza la obtención del talento humano actualmente en la empresa			3			
CO02	Poseen manuales de inducción para el personal nuevo en los diferentes departamentos		2				Tiene una guía para call center, en los demás no hay estructura
CO03	Participan en ferias laborales y plataformas virtuales de empleo para promocionar sus puestos de trabajo	1					Actualmente no hay este tipo de participaciones
CO04	Tienen procesos establecidos y estandarizados para contratar personal			3			Si hay una estandarización, sin embargo, el proceso puede mejorar
CO05	Quentan con alguna herramienta para filtrar los oferentes a los diferentes puestos	1					No hay herramientas para filtrar más allá de el análisis del encargado
CO06	Quentan con instrumentos de medición y dimensionamiento para los procesos de contratación como: pruebas de conocimiento, actitud, psicológicas y psicométricas.	1					No se aplican este tipo de pruebas del todo
CO07	Hacen uso de alguna herramienta tecnológica para obtener talento	1					No se aplican este tipo de pruebas del todo
CO08	Poseen un banco de talentos y listas de elegibles para los diferentes puestos	1					Una vez que termina el concurso, los CV se desechan
CO09	En los procesos de contratación involucran a los líderes de departamento directo con el puesto, a la gerencia general y a un encargado de talento humano				4		Los líderes son tomados en cuenta para estos procesos
CO10	En procesos de contratación realizan concursos internos para priorizar al personal existente			3			No se realiza concurso interno, la valoración es subjetiva por parte del encargado. Lo valoran entre los líderes respectivos
CO11	Quentan con un plan promoción de la empresa que impulse su marca empleadora (Para atraer personas a la empresa)	1					No hacen estrategias para promocionar la marca de la empresa

Criterios de retención del talento humano

		Observaciones					
CR1	Describe cómo retienen el talento humano actualmente en la organización	Se aplican estrategias para mejorar las condiciones salariales, en aras de retenerlos en la empresa. No se hace en todos los departamentos, solo con alguno colaboradores					
Items	Criterios	Deficiente (1)	Puede mejorar (2)	Básico (3)	Bien (4)	Excelente (5)	Observaciones
CR1	Describe cómo retienen el talento humano actualmente en la organización			3			
CR2	departamentos organizacionales, por medio de actividades y espacios de recreación					5	Si se hacen actividades para que todo el personal disfrute actividades recreacionales, no es general, es por departamento
CR3	Existen planes de compensación por rendimiento para los colaboradores			3			Esto solo se da en el departamento de ventas, se quieren implementar encuestas de satisfacción, lo cual puede premiar al colaborador
CR4	Crean estrategias para mantener a los colaboradores motivados en su operativa organizacional	1					No se hacen estrategias enfocadas a motivación
CR5	Hay participación activa de los líderes de departamento en las actividades organizacionales para fomentar la integración y motivación del personal			3			Algunos líderes lo realizan, sin embargo, no es estandar
CR6	Quentan con espacios de recreación y descanso destinados únicamente para los colaboradores	1					No hay espacios para colaboradores como salas de descanso
CR7	Se celebran los días festivos con actividades que involucren a los colaboradores					5	Se están haciendo estrategias para que los colaboradores tengan el beneficio
CR8	Analizan la calidad de vida de los colaboradores fuera del trabajo para poder mejorar la cartera de beneficios y condiciones al personal				4		Se hacen acciones para mejorar las condiciones de vida de colaboradores
CR9	Instan a mejorar las habilidades del personal dentro la organización para que estos se fidelicen con la empresa	1					No se realizan acciones del todo
CR10	Ejecutan acciones destinada a mejorar la calidad de vida de las personas dentro y fuera del trabajo			3			Acciones como facilidades en compras o donaciones, se les rebaja del salario
CR11	Investigan el mercado laboral para comparar la compensación salarial de la organización con respecto a la competencia			3			No lo realizan en todos los departamentos y no son procesos estandarizados, solo cuando hay necesidad
CR12	Permiten espacios para que las personas describan sus condiciones de vida fuera del trabajo	1					No hay canales para este tipo cosas
CR13	Fomentan la fidelización del trabajador a través de salarios y beneficios atractivos			3			Estaría más enfocado al departamento de ventas, no es en todos

Criterios de control del talento

		Observaciones					
CC1	Explique cómo es el control del talento humano en la empresa	No hay sistemas de control para la organización, únicamente para el departamento de ventas. Hay controles básicos en cada departamento, marcas de llegada, ausencias.					
Items	Criterios	Deficiente (1)	Puede mejorar (2)	Básico (3)	Bien (4)	Excelente (5)	Observaciones
CC1	Explique cómo es el control del talento humano en la empresa						
CC2	Cuentan con herramientas para medir el desempeño de los colaboradores		2				Esto solo se da en Call center
CC3	Desarrollan sistemas de control y medición del desempeño en conjunto con los líderes de departamento y gerencia			3			Los sistemas de control y medición de desempeño para cada departamento los hace el líder y no es controlado por gerencia general, solo call center
CC4	Existe conocimiento por parte de los líderes de la legislación laboral vigente		2				No hay conocimientos, no se han hecho actividades para capacitaciones. Solo de acoso laboral.
CC5	Disponen de un reglamento interno establecido que se apege a las regulaciones laborales del país			3			Si hay un reglamento general para que los líderes lo compartan, es una adaptación de otra empresa. Es de reglas generales.
CC6	Gestionan políticas empresariales en conjunto con los departamentos y la gerencia			3			Si se hacen estas reuniones, con el fin de mejorar las políticas de la empresa
CC7	Efectúan reuniones entre líderes organizacionales para cambiar políticas y regulaciones internas			3			Si se hacen estas reuniones, con el fin de mejorar las políticas de la empresa
CC8	Tienen controles de asistencia, es decir, de entrada y salida para el personal				4		Si hay controles para de asistencia
CC9	Poseen mecanismos disciplinarios			3			Se basa en el código de trabajo y el reglamento interno

Criterios de desarrollo del talento humano

		Observaciones					
CD1	Explique cómo desarrollan el talento del personal en la organización	Solo se hace para el beneficio de estudio, en cuanto a formación y capacitación del personal es solo a alguno colaboradores					
Items	Criterios	Deficiente (1)	Puede mejorar (2)	Básico (3)	Bien (4)	Excelente (5)	Observaciones
CD1	Explique cómo desarrollan el talento del personal en la organización						
CD2	Cuenta con herramientas o sistemas para fomentar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores	1					No hay un sistema o herramienta
CD3	Apoyan a los colaboradores que se encuentran estudiando con facilidades para su crecimiento					5	Ofrecen facilidades como ausencias para que puedan estudiar
CD4	Ofrecen oportunidades para que los colaboradores practiquen o realicen sustituciones en puestos de ascenso laboral				4		Si se hace a criterio de cada líder, no hay un sistema
CD5	Realizan capacitaciones para los colaboradores en los diferentes departamentos		2				Si hay capacitaciones más que todo a
CD6	Posen una estructura de capacitación definida para los diferentes puestos y cargos de la organización		2				No un sistema o herramientas estandarizadas
CD7	Existen oportunidades reales de crecimiento dentro de la organización				4		Hay una prioridad para los que están
CD8	Analizan las demandas de los clientes con el fin de transformar los puestos de sus funciones, para responder a las mismas con mayor efectividad				4		Se observan las demandas de los clientes, por ejemplo, personal bilingüe
CD9	Ejecutan nuevas formas de realizar los procesos en busca de mejorar la operativa y crear o fortalecer nuevas habilidades en el personal		2				Actualmente no se hacen este tipo de estrategias
CD10	Existen convenios con universidades, colegios, técnicos y empresas de consultoría para brindar capacitación y formación al personal	1					No existen convenios de capacitación
CD11	Realizan estrategias para conocer las metas que tiene el personal con respecto a crecer en la organización	1					No hay herramientas que faciliten esto

Instrumento de investigación, encuesta

Encuesta para la planificación estratégica sobre la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park

Saludos, Somos Félix Alejandro Quirós Jiménez y Yefri Montoya Ramírez, estudiantes de la Universidad Técnica Nacional sede Liberia, este formulario forma parte de nuestro Trabajo Final de Graduación en Ponderosa Adventure Park, para optar por el grado de Licenciatura en Gestión y Administración Empresarial, este se relaciona con la gestión del talento humano. Cabe mencionar que toda información suministrada se utilizará únicamente con fines académicos.

El trabajo se titula "Planificación estratégica para la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano en Ponderosa Adventure Park de Liberia para optimizar el funcionamiento administrativo de la organización, en el año 2024".

Instrucciones Generales:

- Por favor conteste las siguientes preguntas las cuales son muy importantes para el desarrollo del proyecto.
- La encuesta no requiere que indique su nombre.
- La duración aproximada de esta encuesta es de 15 minutos.
- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- No hay respuestas correctas o incorrectas.
- Si comete un error, puede corregir sus respuestas antes de enviar el formulario.
- Si tiene alguna pregunta o necesita asistencia, no dude en contactar a los números telefónicos 87756433 y 87337010.

Sección 1: En este apartado se harán preguntas básicas de su perfil laboral.

¿Cuál es su género?

- Hombre
- Mujer
- Prefiero no especificarlo

¿Cuál es su rango edad?

- De 18 a 25
- De 26 a 39
- De 40 a 55
- De 56 en adelante

¿Área en la que labora?

- Operaciones
- Call center
- Restaurante
- Fotografía
- Recepción
- Otra _____

¿Puesto que desempeña?

¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De cuatro a seis años
- Más de seis años

¿Cuánto tiempo tiene de laborar en su puesto actual?

- Menos de un año
- De uno a tres años
- De cuatro a seis años
- Más de seis años

Sección 2: En esta sección se realizarán preguntas relacionadas a los procesos de Gestión del talento humano (planificación, obtención, retención, control y desarrollo).

¿Con qué frecuencia usted considera que la empresa realiza las siguientes actividades, siendo 0 nunca y 4 siempre?

Nunca	Poco frecuente	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
0	1	2	3	4

Actividades de planificación de talento humano, por ejemplo, definición de objetivos, revisión de estructura organizacional, análisis de puestos, entre otros. 0

Actividades para la obtención de talento humano, por ejemplo, procedimientos establecidos para reclutamiento y selección, procesos de inducción, procesos de atracción como marca empleadora. 1

Actividades de retención de talento humano, tales como la revisión de la satisfacción laboral, liderazgo, calidad de vida en el trabajo, comunicación y beneficios. 2

Actividades para el control del talento humano, como evaluaciones del desempeño, reglamentos, políticas, entre otras. 3

Actividades para el desarrollo del talento humano, como capacitaciones o procesos de formación, oportunidades de crecimiento laboral, etc. 4

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para analizar los resultados obtenidos y plantear estrategias de mejora?

- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada semestre
- Cada año

Nunca se hacen

¿Con que frecuencia se generan espacios para discutir el cómo actualizar los puestos y funciones del departamento para tener mejor respuesta a la demanda de los clientes?

Cada mes

Cada dos meses

Cada semestre

Cada año

Nunca se hacen

¿Seleccione cuál de las siguientes fases tuvo que seguir en su proceso de ingreso a la empresa?

Aplico a través de página web, anuncios en línea o entrega de curriculum físico

Fue llamado para una entrevista

Realizó alguna prueba de conocimiento o aptitud

Fue citado para su contratación donde se le explicaron las condiciones del empleo

Se le dio inducción acerca de sus tareas a realizar

Otro _____

¿Cómo considera usted que es el proceso de inducción, introducción o socialización al ingresar a la empresa?

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

¿Cómo calificaría la gestión de la organización en cuanto a la retención y generación de compromiso de los colaboradores?

Deficiente

Puede mejorar

() Básico

() Bien

() Excelente

¿Cuál de los siguientes beneficios posee usted por trabajar en esta empresa? Puede marcar más de una opción.

[] Médico de empresa

[] Asociación Solidarista

[] Actividades recreativas

[] Paseos y recreación

[] Bonos por metas o rendimiento

[] Cursos y capacitaciones

[] Transporte

[] Beneficios médicos

[] Facilidades para estudiar (permisos)

[] Convenios con otros negocios

[] Otro _____

¿De las siguientes acciones, cuáles considera usted que implementa la empresa para retener el personal?

[] Convenios comerciales

[] Salarios competitivos

[] Ambiente laboral agradable

[] Herramientas y equipo de trabajo adecuado

[] Calidad de vida para los colaboradores

[] Liderazgo en pro de la organización

[] Otro _____

¿Con cuáles de estas herramientas cuenta la empresa para medir y evaluar su desempeño?

- Tablas de evaluación
- Metas específicas
- Tiempo de atención al cliente
- Auto evaluaciones
- Evaluación de pares
- Evaluación de superiores
- Evaluación a superiores
- Evaluación de clientes
- Criterios según funciones
- Ninguna de las anteriores
- Otro _____

¿Conoce usted la existencia de un manual de puesto para las funciones que realiza?

- Si, me lo explicaron en la inducción
- Si, pero no lo recuerdo
- El tema me es indiferente
- No sabía que existía
- No es un tema que me explicaran antes

¿Conoce usted que exista un reglamento interno de la empresa?

- Si, me lo explicaron en la inducción
- Si, pero no lo recuerdo
- El tema me es indiferente
- No sabía que existía
- No es un tema que me explicaran antes

¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones relacionadas a sus funciones?

- No he recibido ninguna
- Mensualmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente

Si ha recibido capacitaciones, ¿cuáles temas o áreas se han abordado? Puede marcar más de una opción.

- Sobre ventas
- Servicio al cliente
- Funcionamiento de equipos y/o herramientas
- Sobre habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo, entre otras
- Sobre sostenibilidad
- Primeros auxilios
- Otro _____

¿En relación con las oportunidades de crecimiento profesional como califica la gestión de la empresa?

- Deficiente
- Puede mejorar
- Básico
- Bien
- Excelente

¿Se encuentra usted estudiando, primaria, secundaria, algún curso técnico o carrera universitaria en este momento?

- Si lo estoy
- Si, estoy por iniciar
- Si, estoy finalizando

No estoy, pero me gustaría

No estoy, no me preocupa

Sección 3: En esta sección se pretende conocer acerca del modelo de administración utilizado en Ponderosa Adventure Park relacionado a la gestión del talento humano.

¿Como calificaría el aprovechamiento de sus capacidades y fortalezas personales por parte de los líderes de la empresa?

Deficiente

Puede mejorar

Básico

Bien

Excelente

¿Conoce usted la filosofía organizacional, es decir, misión, visión, valores y organigrama?

Si, me lo explicaron en la inducción

Si, pero no lo recuerdo

El tema me es indiferente

No sabía que existía

No es un tema que me explicaran ante

¿Cómo evaluaría su experiencia general en su trabajo considerando los siguientes aspectos? En una escala desde deficiente hasta excelente

¿Espacio físico para desempeñar sus funciones? Deficiente

Herramientas brindadas para el trabajo Puede mejorar

Interés de los líderes de departamento por las necesidades de sus colaboradores Básico

Ambiente laboral (clima organizacional) Bien

Liderazgo Excelente

Manejo de conflictos

Compensación (salarios y otros beneficios recibidos)

Flexibilidad de la gerencia para otorgar permisos de ausencias, estudios o especiales

Sección 4: En esta sección se pretende obtener información que sustente la creación del Departamento de Gestión del Talento Humano.

¿Qué tan necesario considera que la empresa cuente con un Departamento de Gestión del Talento Humano para desarrollar las funciones de planificación, obtención, retención, control y desarrollo?

Totalmente necesario

Necesario

Me es indiferente

Innecesario

Totalmente innecesario

¿Cuál es su nivel de interés en recibir sesiones informativas (charlas) sobre el funcionamiento del posible Departamento de Gestión del Talento Humano en la empresa?

Totalmente necesario

Necesario

Me es indiferente

Desinteresado

Totalmente desinteresado

¿Qué funciones considera que debería realizar un posible Departamento de Gestión del Talento Humano de la empresa?

Alineación entre áreas de la empresa e investigación del mercado laboral

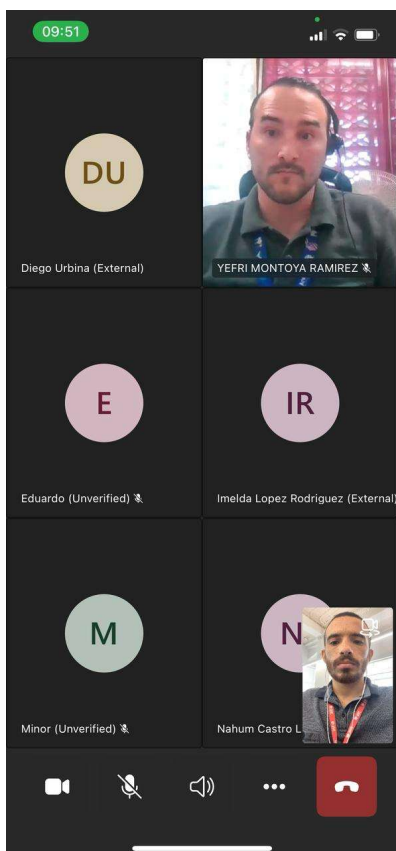
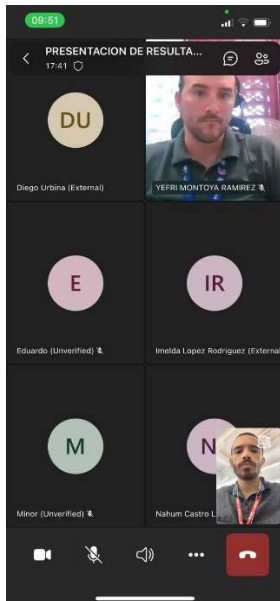
Análisis, diseño de puestos y definición de la estructura organizacional

- Procesos formales de atracción, reclutamiento y selección de personal
- Definición de procesos de inducción e integración organizacional
- Acciones de motivación, fomento de relaciones laborales sanas y planes de compensación
- Mejora continua de las condiciones y la calidad de vida en el trabajo
- Legislación laboral y políticas empresariales
- Control y seguimiento de indicadores de desempeño
- Capacitación, formación y transformación
- Desarrollo integral de los individuos y la organización
- Otro _____

¿Qué recomendaciones daría a la administración para mejorar la gestión del talento humano? Enumere al menos dos sugerencias.

Evidencia de reunión de presentación de resultados y capacitación de servicio al cliente

Reunión de presentación de resultados



Reunión de capacitación de servicio al cliente

