



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTRATEGIAS
INTEGRALES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN
EN “PIEDRA DE AGUA - FUENTE TERMAL & SPA” PERIODO SEPTIEMBRE 2024 -
ENERO 2025

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciado en Psicología

AUTORES: ERICK LEONARDO ONCE CUZCO
MARIO FERNANDO FAREZ ZÚÑIGA
TUTORA: Ph.D. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA

Cuenca - Ecuador
2025

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Nosotros, Erick Leonardo Once Cuzco con documento de identificación N° 0107168767 y Mario Fernando Fárez Zúñiga con documento de identificación N° 1400777403; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 14 de febrero del 2025

Atentamente,



Erick Leonardo Once Cuzco
0107168767



Mario Fernando Fárez Zúñiga
1400777403

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotros, Erick Leonardo Once Cuzco con documento de identificación N° 0107168767 y Mario Fernando Fárez Zúñiga con documento de identificación N° 1400777403, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores de la Sistematización de experiencias prácticas de investigación: “Diseño del subsistema de provisión de talento humano: estrategias integrales de reclutamiento, selección, contratación e inducción en “Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa” periodo septiembre 2024 - enero 2025”, la cual ha sido desarrollada para optar por el título de: Licenciado en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 14 de febrero del 2025

Atentamente,



Erick Leonardo Once Cuzco
0107168767



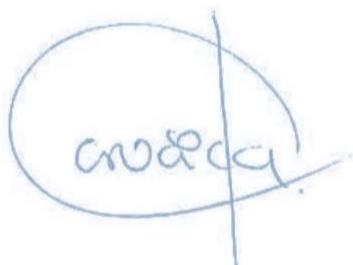
Mario Fernando Fárez Zúñiga
1400777403

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega con documento de identificación N° 0301648515, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO: ESTRATEGIAS INTEGRALES DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN EN “PIEDRA DE AGUA - FUENTE TERMAL & SPA” PERIODO SEPTIEMBRE 2024 - ENERO 2025, realizado por Erick Leonardo Once Cuzco con documento de identificación N° 0107168767 y por Mario Fernando Farez Zúñiga con documento de identificación N° 1400777403, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Sistematización de experiencias prácticas de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 14 de febrero del 2025

Atentamente



Ph.D Diana Carolina Zúñiga Ortega

0301648515

V. Dedicatoria y agradecimiento

Este logro no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de las personas que han estado a mi lado en cada paso de este camino.

A mi mamá, Isabel, por nunca dejarme solo, por ser mi impulso constante y recordarme que siempre se puede seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A mi papá, Leonardo, porque, a pesar de la distancia, siempre estuvo pendiente de mí y de mi futuro profesional, brindándome su apoyo inquebrantable.

A mis amigos y mi pareja, quienes hicieron de este camino universitario una experiencia inolvidable, llenando cada etapa de momentos de aprendizaje, apoyo y compañerismo. Su presencia ha sido fundamental en cada reto y en cada logro alcanzado.

A mi compañero de tesis, Mario Farez, y a mi docente, Carolina Zúñiga, quienes me demostraron que, a pesar de todas las complicaciones que puedan surgir, siempre se va a poder. Que en los retos también está la felicidad, y que con esfuerzo y perseverancia se pueden superar cualquier obstáculo.

Y, por supuesto, a mi perrito Lucas, mi fiel compañero de estudio, que estuvo a mi lado en cada noche de desvelo, esperando pacientemente a que terminara antes de irse a dormir. A todos ustedes, gracias de corazón por ser parte de este camino. Este logro también es suyo.

- Con cariño, Erick.

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres, Mario Farez y Cecilia Zúñiga quienes, con su amor, sacrificio y guía han sido mi mayor fuente de inspiración. Su apoyo incondicional y confianza han sido importantes para alcanzar este logro académico.

Asimismo, siento gratitud con mi tutora Carolina Zúñiga, sus conocimientos han enriquecido cada fase del proceso. Su compromiso con la excelencia académica ha sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

A mi compañero de tesis Erick Once, con quien compartí este reto académico. Su compromiso y apoyo fueron claves para enfrentar cada obstáculo que se nos presentó en el camino.

Expreso mi reconocimiento a la empresa Piedra de Agua – Fuente Termal & Spa, por permitir el acceso a información clave para esta investigación. Su colaboración ha sido de gran importancia para comprender la gestión del talento humano en el sector turístico y enriquecer el análisis de este estudio.

Y finalmente agradezco a mis amigos y compañeros de carrera, quienes con su apoyo y acompañamiento hicieron de este camino universitario una experiencia enriquecedora.

Este logro no solo es mío, sino de todas las personas que han sido parte de este recorrido.

- Mario Farez.

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo crear un modelo optimizado para la provisión del departamento de talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, incorporando estrategias específicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

El presente estudio surge ante deficiencias en captación, integración y permanencia del personal, las cuales afectan la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Se adoptó un enfoque cualitativo donde se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave, esto nos permitió analizar el proceso actual y contrastarlo con el modelo teórico de Chiavenato (2019).

Los resultados evidenciaron la ausencia de planificación estratégica en el reclutamiento, falta de criterios uniformes en selección y una limitada inducción enfocada en aspectos administrativos. En respuesta, se diseñó un modelo flexible de provisión de talento humano, orientado a mejorar la experiencia del colaborador desde su ingreso. Se concluye que la evaluación continua de estos procesos es esencial para su alineación con los objetivos organizacionales.

Palabras clave: Gestión del talento humano, reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción, provisión de talento.

Abstract

The present study aimed to develop an optimized model for the provisioning of the Human Talent Department at Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, incorporating specific strategies for recruitment, selection, hiring, and induction.

This study arises from deficiencies in staff attraction, integration, and retention, which affect operational efficiency and service quality. A qualitative approach was adopted, involving semi-structured interviews with key stakeholders; this allowed for an analysis of the current process and its comparison with the theoretical model proposed by Chiavenato (2019).

The results revealed the absence of strategic planning in recruitment, a lack of uniform criteria in selection, and limited induction focused primarily on administrative aspects. In response, a flexible human talent provisioning model was designed, aimed at improving the employee experience from the moment of entry. It is concluded that the continuous evaluation of these processes is essential to ensure their alignment with organizational objectives.

Keywords: Human talent management, recruitment and selection, hiring, onboarding, talent provision.

Índice de Contenido

1. Planteamiento del problema	14
2. Justificación y Relevancia	15
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo General	16
3.2 Objetivos Específicos	17
4. Marco Teórico	17
4.1 Evolución Histórica de las Teorías del Talento Humano	17
4.2 Gestión y Administración del Talento Humano como Base para la Provisión de Personal	18
4.3 Relevancia del Capital Humano en el Sector Turístico	19
4.4 Manejo Estratégico y Procesos en la Gestión del Talento Humano	20
4.5 Subsistema de Provisión de Talento Humano	21
4.6 Importancia del Reclutamiento y Selección	22
4.7 Reclutamiento de Personal	23
4.8 Reclutamiento Interno	23
4.9 Reclutamiento Externo	23
4.10 Estrategias y Fuentes para el Reclutamiento de Personal	24
4.11 Proceso de Contratación	25
4.12 Inducción y Socialización del Personal	26
5. Variables o Dimensiones	26
5.1 Variable Principal	26
5.2 Dimensiones	27
6. Preguntas de Investigación	27
7. Marco Metodológico	28
7.1 Enfoque	28
7.2 Diseño	29
7.3 Alcance	29
7.4 Métodos e Instrumentos	30

8. Población y Muestra	31
9. Descripción de los datos producidos.....	32
10. Presentación de los Resultados Descriptivos	33
10.2 Reclutamiento	35
10.3 Selección	35
10.4 Contratación	35
10.5 Inducción.....	36
10.6 Resultados del Proceso Según Chiavenato.....	36
10.7 Reclutamiento	36
10.8 Selección	37
10.9 Contratación	37
10.10 Inducción.....	38
Comparación Gráfica de los Procesos	43
Figura 1.....	44
Figura 2.....	45
Figura 3.....	46
Figura 4.....	47
Figura 5.....	48
Figura 6.....	49
Figura 7.....	50
Figura 8.....	51
Figura 9.....	52
11. Interpretación de los Resultados	52
11.1 Tendencias en el Reclutamiento.....	53
11.2 Comparación en la Selección de Personal.....	54
11.3 Impacto de la Inducción en la Integración del Personal.....	55
12. Diseño del Nuevo Proceso de Provisión de Talento Humano.....	56
12.1 Reclutamiento	57
12.2 Selección	58
12.3 Contratación	59
12.4 Inducción.....	60

12.5	Indicadores de Gestión para el Proceso de Provisión de Talento Humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.....	60
13.	Consideraciones Finales	63
14.	Conclusiones	63
15.	ANEXOS.....	66
15.1	Manual de Inducción para Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.....	66
16.	Referencias Bibliográficas	71

1. Planteamiento del problema

El sector turístico y de bienestar, en el cual se destaca “Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa”, representa un ámbito altamente competitivo que exige un servicio de calidad para garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes. Dentro de este contexto, la gestión del talento humano constituye un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las empresas, ya que el desempeño de los colaboradores incide directamente en la percepción del servicio y, por ende, en la competitividad organizacional.

Actualmente, Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa enfrenta desafíos importantes en la gestión de su talento humano, principalmente debido a la detección de la falta de procesos organizados y a la inexistencia de un sistema integral para la provisión de personal. Esta deficiencia genera dificultad en la atracción, selección e integración de colaboradores que se ajusten a las necesidades específicas de cada área de la empresa.

La falta de un esquema eficiente en las etapas de reclutamiento, selección, contratación, e inducción ha generado distintos problemas operativos. Entre estos problemas, están las contrataciones improvisadas, tiempos largos para cubrir una vacante, problemas en la adaptación de los nuevos empleados y falta de comunicación entre las competencias del personal y los requerimientos del puesto.

Este tipo de situaciones pueden llegar a representar una repercusión en el funcionamiento interno de la empresa, influyendo en la calidad del servicio ofrecido, lo cual generaría un impacto negativo desde la perspectiva del cliente debilitando la competitividad del negocio dentro del sector turístico y de bienestar.

Por ende, ante estos posibles escenarios, consideramos que es fundamental diseñar un subsistema de provisión de talento humano que estructure y optimice cada fase del proceso. Esta implementación, generaría una reducción de costos así como de los tiempos que conlleva realizar una contratación.

Más allá de contar con un plan de inducción bien definido, se busca una integración más rápida y efectiva de los nuevos colaboradores, como resultado obtendríamos una repercusión positivamente alta en la calidad del servicio, logrando así la satisfacción de los clientes. De tal manera, se implementa una estrategia integral que sea adecuada para la gestión del talento humano de la empresa.

2. Justificación y Relevancia

La empresa Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa es contemplada como uno de los complejos más importantes dentro del sector turístico de Cuenca, Ecuador, nacionalmente e internacionalmente reconocido por ofrecer un entorno de relajación y bienestar a través de sus aguas termales naturales. Más allá de su impacto en el turismo, Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, desempeña un papel sumamente importante dentro de la economía local, logrando así la generación de empleos tanto de manera directa como indirectamente dentro de la zona.

Actualmente, la empresa cuenta con una plantilla de 60 colaboradores distribuidos en diversas áreas: Servicio de SPA (30%), Restaurante (20%), Operaciones (25%), Marketing y Comunicaciones (10%) y Administración (15%). A pesar de tener el reconocimiento en el ámbito turístico por el resultado de la calidad de sus servicios y la experiencia que brinda a los clientes, la empresa no se aleja de la realidad de enfrentar desafíos en cuanto a la gestión del talento humano, ya que no dispone de un sistema estructurado para la provisión del personal.

Esto ha generado la necesidad de diseñar un modelo más eficiente y que logre adaptarse a las fases clave del proceso: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Con la implementación de un sistema más formal, se ayudará a la empresa a garantizar que los colaboradores seleccionados no solo cuenten con las habilidades requeridas, sino que también logren alinearse con los valores que están implementados en la empresa, y así facilitar su integración. Esto aportará beneficios tales como la mejora de la calidad del servicio, la reducción de tiempos en los procesos de provisión, disminuir la rotación de personal y promover un ambiente laboral completamente estable.

Mediante este estudio se espera lograr una relevancia significativa en el ámbito académico y social. En el enfoque académico, se espera poder aportar estrategias innovadoras para la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional dentro del sector turístico, y así mismo llegar a ser referencia para otras empresas similares. Y desde un enfoque social, el compromiso con el cuidado de la salud y bienestar de los clientes, destacando la importancia de contar con un equipo capacitado y alineado con los valores de la empresa, lo que además generaría además un valor agregado tanto para la organización como para sus usuarios.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Diseñar el subsistema de provisión de talento humano en "Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa" mediante la implementación de estrategias integrales de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

3.2 Objetivos Específicos:

1. Identificar el proceso actual de reclutamiento, selección, contratación e inducción en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.
2. Analizar las deficiencias y oportunidades en los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción en la organización.
3. Proponer un diseño de estrategias efectivas que optimicen la identificación de candidatos altamente alineados con las competencias requeridas, favoreciendo su integración y desempeño en la empresa.

4. Marco Teórico

4.1 Evolución Histórica de las Teorías del Talento Humano

El desarrollo de la gestión del talento humano ha experimentado transformaciones significativas a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios económicos y sociales de cada época. Durante la época de la Revolución Industrial, comenzaron a establecerse mecanismos que regularon la relación entre los considerados trabajadores y sus empleadores, promoviendo la resolución de conflictos y resaltando la necesidad de una capacitación laboral (Samudio et al., 2022). Con la expansión de las empresas e industrias, se volvió evidente que los empleados requerían de oportunidades para su desarrollo profesional, impulsando así que en el siglo XX la idea del talento humano sea vista como un recurso estratégico para alinear los intereses individuales con los objetivos de las organizaciones.

Entre 1950 y 1960, la administración de personal empezó a ajustarse a las regulaciones laborales, aunque estas quedaron rezagadas frente al crecimiento acelerado de las compañías

(Jara et al., 2018). En la década de 1970, la visión sobre los trabajadores evolucionó, dejando atrás el enfoque que los consideraba simples ejecutores de tareas para reconocerlos como el principal activo de las empresas. Este cambio sentó las bases de un nuevo modelo de gestión del talento humano, donde los colaboradores pasaron a ser vistos como individuos creativos y proactivos con capacidad de influir en la toma de decisiones (Chiavenato, 2019).

En la actualidad, dentro de la denominada era del conocimiento los trabajadores son considerados como activos y agentes clave para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. Esta perspectiva ha impulsado una gestión del talento humano más estratégica y dinámica, en la que las empresas buscan fortalecer su competitividad en un entorno de constante evolución.

4.2 Gestión y Administración del Talento Humano como Base para la Provisión de Personal

Actualmente en las empresas existe un alto nivel de competencia desencadenado cambios constantes en el mercado, decimos entonces, que la gestión del talento humano juega un papel clave en el éxito de las organizaciones ya que se encarga de garantizar la rentabilidad, así las empresas deben ejecutar múltiples funciones estratégicas, asegurando una coordinación efectiva entre sus distintas áreas. En este escenario, el capital humano representa el eje central de la empresa, ya que el desempeño y la capacidad de adaptación de los empleados influyen directamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

Las metas empresariales no solo consideran a las habilidades, trayectoria y experiencia que un colaborador pueda aportar, también adoptan conceptos como la estabilidad y reputación de la organización dentro de un mercado laboral (Armijos et al., 2019). Con los entornos

laborales en constante crecimiento y evolución se hace más que necesario contar con un área de talento humano especializada y que pueda garantizar el correcto desarrollo y competitividad empresarial.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción son los encargados de hacer que un trabajador ocupe el puesto que más se adecúe a sus competencias y conocimientos. La competitividad de la empresa frente a otras organizaciones del sector se basa en la eficiencia operativa que pudiera llegar a tener, reforzando inclusive su productividad (Ramírez et al., 2019).

4.3 Relevancia del Capital Humano en el Sector Turístico

Al hablar de una empresa enfocada al área turística resulta fundamental advertir sobre ciertas condiciones que son indispensables tener en cuenta: la reputación y experiencias satisfactorias, ya que el rubro de estas empresas está relacionado a la constante interacción de los empleados con clientes, donde los colaboradores deberán tener suficientes habilidades técnicas y sociales puesto que estas habilidades repercutirán directamente en la calidad del servicio ofertado.

Son estas las razones por las que se menciona que una gestión del talento humano es efectiva cuando va más allá de únicamente un proceso de contratación, puesto que dependerá de dicha gestión garantizar que la empresa cuente con un personal especializado y apto para cada puesto. Se deberá tener en cuenta las aptitudes necesarias para cada vacante y que así sus responsabilidades sean desarrolladas de manera eficiente. Para ello es necesario implementar procesos que sean estructurados y permitan a la empresa identificar y atraer a los candidatos ideales para sus vacantes.

Según estudios recientes, la gestión eficaz del talento humano de una empresa turística ayuda a que esta pueda mantenerse de una manera competitiva en el mercado. Además, está estrechamente relacionada con aquellas capacitaciones que otorgan las empresas a sus colaboradores buscando que estos obtengan las competencias necesarias para ofrecer un servicio de calidad (Morales Pimienta, 2021).

4.4 Manejo Estratégico y Procesos en la Gestión del Talento Humano

Dentro de la gestión estratégica de talento humano, no solo se limita a la contratación de empleados con habilidades técnicas, va más allá, implica una construcción de una cultura organizacional basada en valores que impulsen la creatividad, motivación y el desarrollo continuo del personal dentro de la empresa. Lograr este propósito es fundamental, la administración de talento tiene que ser flexible y lograr adaptarse a las necesidades cambiantes que ocurren en la empresa y en su entorno, para así lograr garantías de que el modelo de gestión es dinámico y eficiente.

Se debe considerar que los procesos como la integración, organización, desarrollo y evaluación del talento, son claves dentro del subsistema de provisión. Dentro de cada etapa se busca alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Desde la identificación de perfiles de cargos hasta la evaluación constante del desempeño demostrado, en estos procedimientos se contribuye la optimización del rendimiento y la productividad en el ámbito laboral. La mayoría de organizaciones pueden adoptar distintos modelos de gestión del capital humano acorde a sus necesidades y el contexto en el que se encuentran. Un enfoque ampliamente reconocido es el propuesto por Besseyre Des Horts (2020), quien sostiene que la gestión del talento debe centrarse en la adquisición, desarrollo y retención del personal como parte de una estrategia organizacional.

Existen varios modelos que destacan la importancia de una planificación correctamente estructurada de talento humano. Uno de ellos, el modelo de gestión estratégica de recursos humanos, mismo que busca alinear los procesos de provisión de talento con las metas de la empresa, asegurando que la selección y contratación respondan a sus necesidades estratégicas (Gómez-Mejía et al., 2021). Otro modelo considerado relevante es el modelo de ajuste persona-organización, el cual enfatiza la importancia sobre la incorporación del talento cuyo perfil y valores se alineen con la cultura y misión de la empresa, favoreciendo así la estabilidad y el sentido de pertenencia dentro del equipo (Martínez & Pérez, 2019).

Estos modelos permiten que las organizaciones puedan estructurar su proceso de provisión de talento de manera más eficiente, lo cual aseguraría que tanto la captación y la retención del personal contribuyan a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

4.5 Subsistema de Provisión de Talento Humano

El propósito del subsistema de provisión de talento humano es asegurar que una empresa u organización pueda contar con colaboradores idóneos y que estos ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos, empezando con un reclutamiento hasta un proceso de inducción, si se cumple con un buen proceso obtendremos como resultado a colaboradores en puestos de trabajo acordes a sus habilidades.

Chiavenato (2019) hace referencia a la relación directa que existe entre el proceso de provisión de talento humano con la contribución de empleados adecuados a la organización, afirma que para conocer y comprender cómo funcionan estos procesos primero se debe analizar el contexto en el cual se encuentra operando la empresa, dejando claro que existen factores externos que pudieran llegar a tener influencia en la manera que se gestiona la atracción de talento.

El dinamismo y la alta competitividad que componen un mercado laboral hace que pueda ser visto desde dos perspectivas distintas, puede facilitar o dificultar la captación de talento, es ahí donde se puede evidenciar la capacidad de una empresa para modificar sus estrategias actuales e intentar adaptarse al mercado. (Cascio, 2016; Dessler, 2020).

Conceptos como Cultura Organizacional y Valores Corporativos son parte fundamental del subsistema de provisión de talento humano, estos deberán estar alineados para poder otorgar coherencia, misma que es clave para garantizar que además de las competencias necesarias los colaboradores compartan los principios y valores de la empresa, generando un ambiente que sepa responder a la misión y visión de la empresa. (Armijos et al., 2019).

La adopción de herramientas tecnológicas que sean especializadas en la gestión del talento humano es considerada como una estrategia que la empresa adopta dentro de un entorno competitivo. El fin de estas herramientas es optimizar procesos mediante plataformas en línea y sistemas que permiten identificar con una precisión mayor a candidatos, sus habilidades y competencias necesarias para el cargo. (Kaufman, 2021)

4.6 Importancia del Reclutamiento y Selección

La fase de reclutamiento de personal es la representación de las fases iniciales dentro del subsistema de provisión de talento humano, acorde a la teoría de Chiavenato (2019), la fase del reclutamiento tiene como objetivo identificar y atraer candidatos con el potencial necesario para cubrir necesidades de la organización. Para poder lograr que este proceso se cumpla de manera efectiva, es necesario una definición clara de los perfiles de los cargos y el uso de canales de reclutamiento adecuados para lograr llegar a los talentos que estén más alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

4.7 Reclutamiento de Personal

Para iniciar con este proceso, se empieza con detección de una necesidad del personal, lo que llevaría a una apertura de una nueva vacante, y concluye con la recepción de curriculums y solicitudes de empleo suficientes para dar inicio a la fase de selección.

Acorde a lo que menciona Chiavenato (2019), la fase de reclutamiento consiste en un conjunto de métodos y estrategias orientadas a captar profesionales con el perfil adecuado para incorporarse a la empresa. En función de las necesidades, las organizaciones pueden recurrir a dos modalidades principales de reclutamiento, tales como reclutamiento: interno y externo.

4.8 Reclutamiento Interno

En esta modalidad, el objetivo es identificar y promover a los empleados actuales a cubrir vacantes disponibles dentro de la empresa. Por ende, el objetivo principal del reclutamiento interno es reconocer las habilidades, actitudes y fortalezas del personal, permitiendo aprovechar el potencial del colaborador en beneficio del desarrollo organizacional, (Rivera, 2019). En este tipo de reclutamiento los colaboradores contarán con la posibilidad de avanzar en su trayectoria profesional y adquirir nuevas competencias, con la finalidad de fortalecer la motivación del equipo, y también fomentar un mayor compromiso y fidelidad con la organización a la que pertenecen.

4.9 Reclutamiento Externo

Otra alternativa que existe es esta modalidad enfocada en la búsqueda de candidatos que no pertenezcan a la organización, es clave cuando sea necesario incorporar nuevas habilidades o perspectivas con las cuales no se cuentan internamente. Mediante esta modalidad, las empresas

podrán atraer al talento con diversas experiencias, lo que enriquece la dinámica del equipo de trabajo y también aportando ideas innovadoras (Chiavenato, 2019).

Cualquiera de estos métodos presenta ventajas y desafíos. Dentro del reclutamiento interno fortalece el sentido de pertenencia y aprovecha el conocimiento organizacional, mientras que el reclutamiento externo, amplía las posibilidades de encontrar ciertos perfiles especializados acorde a la necesidad organizacional.

La mayoría de empresas optan por una estrategia híbrida, esta les permite combinar lo mejor de ambos enfoques, logrando así un equilibrio dentro de los beneficios de la promoción interna con la incorporación de talento externo. Esto optimiza la gestión del talento y también contribuye a seguir consolidando la cultura organizacional, la cual sería de mucho valor ya que existiría un crecimiento profesional dentro de la empresa, como la diversidad de ideas provenientes del exterior, otorgando factores clave en un mercado cada vez más competitivo.

4.10 Estrategias y Fuentes para el Reclutamiento de Personal

Las empresas actualmente disponen de una variedad de métodos y estrategias para lograr reclutar a talentos, estas herramientas pueden ser internas como externas.

Autores como Paredes et al. 2020 afirman que los métodos están en constante evolución, En los últimos años se han ido incorporadas herramientas digitales, además de las existentes pruebas psicométricas. Se lista a las principales fuentes de reclutamiento, donde destacan principalmente las redes sociales, seguidas de los portales de empleo, ferias de empleo y agencias especializadas en la selección de personal.

Los eventos de promoción de empleo llegan a representar oportunidades para conectar a aspirantes con sus posibles empleadores, además estos encuentros permiten identificar cuáles son las tendencias de oferta y demanda de talento que existen en el mercado (Bute, 2018)

También existen entidades especializadas en la evaluación y selección de personal, son conocidas como Agencias de Reclutamiento, y tienen como objetivo ayudar a las organizaciones a encontrar talentos que cumplan con sus requerimientos, este tipo de alternativas no solo optimiza el tiempo de contratación, también baja los costos y agiliza el proceso de captación de talento. (Pinos y Chasi, 2021).

4.11 Proceso de Contratación

En la fase de contratación se representa la formalización de un acuerdo y vínculo laboral entre la empresa y el postulante, estableciendo así los derechos y responsabilidades para ambas partes. No es cuestión de una simple firma de un contrato, si no también abarca la regulación de aspectos legales, condiciones salariales y beneficios laborales, con esto se garantiza un equilibrio entre la protección del empleado y el cumplimiento normativo por parte de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2021).

En el contexto ecuatoriano, la contratación se regula por el Código del Trabajo, el cual exige ciertos cumplimientos específicos como la jornada laboral, la remuneración, la duración del vínculo y las obligaciones de cada parte (Código del Trabajo del Ecuador, 2023, art. 8). Dentro de estos tipos de contrato laborales se contemplan las siguientes figuras; indefinido, ocasional, eventual y de aprendizaje, cada uno de estos contratos está sujeto a normativas particulares (Código del Trabajo del Ecuador, 2023, arts. 14-17).

Para poder alcanzar una contratación efectiva, es fundamental que las empresas implementen ciertos mecanismos de seguimiento durante el periodo de prueba, esto con la finalidad de poder evaluar la adaptación del trabajador en cuanto a sus funciones y al entorno laboral. Últimas investigaciones destacan que una gestión bien estructurada en esta fase, no solo

disminuye la rotación de personal, sino también contribuye a fortalecer la estabilidad organizacional (Martínez & Pérez, 2020).

4.12 Inducción y Socialización del Personal

Un proceso esencial que no puede ser obviado es la Inducción, sin este proceso no podría generarse la integración adecuada de un colaborador, es en esta etapa donde a los nuevos colaboradores se les presenta y brinda información acerca de la cultura, valores y normas internas que tiene la empresa a la que se están integrando, Existen estudios que han demostrado que si la inducción es realizada de una manera adecuada llega a aumentar la productividad del colaborador, adicionalmente también ayuda a reducir la rotación y mejora la experiencia del colaborador. (Ruiz & Salgado, 2020).

Las empresas son encargadas de ejecutar sus procesos de inducción, normalmente son estrategias empleadas en función de las características de la organización, pueden empezar con una presentación institucional, seguir con la asignación de tutores y personas encargadas de un seguimiento del desempeño durante el periodo de prueba. Si existiese ausencia de un proceso debidamente estructurado el colaborador llegaría a sentir como su capacidad de adaptación al contexto laboral está siendo afectada.

De acuerdo con la literatura en gestión del talento humano, las organizaciones que establecen un plan de inducción estructurado logran mayor estabilidad en sus equipos de trabajo y optimizan los tiempos de adaptación de los empleados (Fernández & Castro, 2019).

5. Variables o Dimensiones

5.1 Variable Principal:

Subsistema de Provisión de Talento Humano en "Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

5.2 Dimensiones:

Reclutamiento: Procesos que pueden ser internos y externos que sirven para atraer candidatos potenciales.

Selección: Métodos y criterios utilizados para evaluar a los candidatos y determinar su adecuación al puesto.

Contratación: Es la oficialización del vínculo laboral y legal entre la empresa y el candidato que ha sido seleccionado.

Inducción: Proceso mediante el cual el empleado se integra en la cultura organizacional y su puesto de trabajo.

6. Preguntas de Investigación

Debido a la naturaleza exploratoria de este estudio y a la disponibilidad limitada de información sobre la gestión del talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, se han formulado una serie de preguntas de investigación que servirán como guía para el análisis y la obtención de hallazgos significativos. Estas preguntas están alineadas con los objetivos planteados y tienen como propósito estructurar tanto la recolección de datos como la presentación de los resultados.

1. ¿Cómo se están llevando a cabo los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa?
2. ¿Cuáles son las principales deficiencias, necesidades y oportunidades de mejora en los procesos actuales de provisión de talento humano en la empresa?
3. ¿Qué estrategias pueden implementarse para optimizar la provisión de talento humano en la empresa?

En base a estas preguntas, se busca describir la realidad organizacional, posteriormente a esto, identificar sus áreas de mejora y así poder desarrollar una propuesta que optimice y se adapte a la gestión del talento humano dentro de Piedra de Agua.

7. Marco Metodológico

7.1 Enfoque

Nuestro estudio tiene un enfoque cualitativo, ya que el objetivo planteado es comprender y analizar las percepciones y experiencias de quienes participan en los procesos del subsistema de provisión de Piedra de Agua - Fuente termal & Spa. En base a este método, se busca recopilar la información detallada sobre las prácticas actuales que existen dentro de la provisión de talento humano.

Este enfoque cualitativo permite examinar e identificar la realidad operativa de la empresa desde la perspectiva de los propios actores, identificando patrones, desafíos y oportunidades dentro del contexto empresarial. La base de nuestra investigación se basa en entrevistas semiestructuradas dirigidas a personas clave, como la gerente general de la empresa y la encargada de talento humano. Demostrando que esta metodología facilita la recopilación de información detallada y contextualizada (**Hernández, Fernández & Baptista, 2019**).

En cambio, el enfoque cuantitativo, prioriza el análisis numérico, por esta razón el método cualitativo que ha sido utilizado fue nuestro principal enfoque, ya que permite profundizar en los procesos internos de la empresa. Esto favorece una mayor comprensión integral de las dinámicas que influyen en la gestión del talento humano, proporcionando una visión mucho más completa sobre su funcionamiento (**Ruiz & Salgado, 2020**).

7.2 Diseño

El diseño elegido para el presente estudio es descriptivo y exploratorio.

De manera descriptiva podremos documentar los procesos actuales que se encuentran funcionando en Piedra de Agua Fuente Termal & Spa e identificar aquellos aspectos relevantes en cada fase del subproceso de provisión de talento humano.

Mientras que de manera exploratoria podremos identificar áreas que requieren de mejoras, este tipo de diseño nos ayudará a comprender de manera más amplia el problema central del presente estudio al estudiar fenómenos poco estructurados. **(Hernández, Fernández & Baptista, 2019)**.

7.3 Alcance

Bajo un modelo de estudio descriptivo ha sido desarrollado esta investigación, ya que su finalidad es analizar y documentar los procesos del subsistema de provisión que existen en Piedra de Agua, sin realizar intervenciones directas con la empresa. Este enfoque también genera un diagnóstico detallado que permite comprender la situación actual y en base a ese diagnóstico, proponer recomendaciones de mejora para la optimización del subsistema de provisión de talento humano con el que cuenta la empresa.

Este enfoque es utilizado a la hora de realizar investigaciones cualitativas, ya que facilita la identificación de patrones y desafíos dentro del contexto empresarial, su aplicación se llevará a través del análisis de información obtenida en entrevistas con los actores clave de la empresa, lo cual permitirá la identificación de los procesos internos para identificar las posibles áreas de mejora. **(Hernández, Fernández & Baptista, 2019)**.

7.4 Métodos e Instrumentos

Revisión documental: Hemos elegido este método ya que nos permite realizar un análisis interno y externo acerca de cómo se llevan los procesos vinculados a la provisión de talento humano en Piedra de Agua Fuente Termal & Spa.

De manera interna se revisarán todos los manuales, políticas y procedimientos que estén siendo aplicados en la empresa. Y de manera externa se realizará la revisión de bibliografía y literatura acerca del tema de provisión de talento humano.

El poder contrastar la información generará una perspectiva integral de la situación. (Bowen, 2018) Este contraste de información nos dará como resultado la identificación de las oportunidades de mejora.

Entrevistas semiestructuradas: Estas serán aplicadas a la gerente general de la empresa y a la encargada de talento humano, con la finalidad de recopilar información detallada sobre los procesos actuales y las oportunidades de mejora en la gestión de talento humano. Este método es flexible ya que permite indagar y ajustar las preguntas según las respuestas de los entrevistados, facilitando así una exploración profunda de temas específicos.

En este enfoque es sumamente útil para captar las experiencias y percepciones de los participantes, logrando así un análisis enriquecedor con perspectivas directas (**Kallio et al., 2016**). En nuestro estudio se llevarán a cabo dos entrevistas semiestructuradas, dirigidas a actores estratégicos dentro de Piedra de Agua, las responsables fueron: La encargada del área de talento humano y la gerente general de la empresa.

Entrevista: encargada del área de Talento Humano

Durante esta entrevista, el objetivo será conocer a fondo cómo se gestionan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa. Se tendrá la finalidad de entender qué criterios son los que utilizan para seleccionar al personal, que tipo de dificultades han enfrentado en la provisión de talento humano y que tan efectivos han sido los métodos utilizados actualmente. Con la información obtenida, el siguiente paso será identificar qué aspectos están funcionando correctamente y cuáles podrían mejorarse para optimizar la gestión del talento en la empresa.

Entrevista: Gerente de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa

Con esta herramienta, buscaremos conocer cuál es la perspectiva de la gerente sobre cómo sería el modelo ideal de provisión de talento humano para su organización. Abordaremos temas como perfiles ideales, expectativas del proceso de contratación y que mejoras adoptaría para optimizar la gestión de talento humano.

El análisis comparativo entre ambas entrevistas permitirá identificar brechas entre la situación actual y la visión estratégica de la empresa, lo que servirá como base para el diseño de un **subsistema de provisión de talento humano** alineado con las necesidades organizacionales y orientado a la mejora de la gestión del recurso humano.

8. Población y Muestra

La población de este estudio estará conformada por los actores clave en la gestión del talento humano dentro de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, específicamente:

- Encargada del área de Talento Humano
- Gerente general de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa

Dado que la investigación se centra en obtener información detallada de personas con un conocimiento profundo del tema, se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual se basa en la selección de participantes de acuerdo con su disponibilidad y pertinencia para los objetivos del estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2019).

Este enfoque es apropiado cuando se requiere obtener datos cualitativos específicos de sujetos que poseen información relevante sobre la problemática investigada.

En este caso, la muestra estará compuesta por dos participantes: la encargada del área de Talento Humano y la gerente general de la empresa, ya que sus perspectivas permitirán comprender tanto el funcionamiento actual de los procesos de provisión de talento humano como las expectativas de mejora desde la dirección estratégica de la organización.

9. Descripción de los datos producidos

La producción de datos en esta investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a dos actores clave dentro de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa. Los participantes fueron seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que su experiencia y conocimiento sobre la gestión del talento humano en la empresa los hacían fuentes directas para la obtención de información relevante para el estudio.

Los participantes del estudio fueron:

1. **Encargada del área de Talento Humano:** Fue seleccionada por ser responsable directa de todos los procesos del subsistema de provisión que existen dentro de la empresa. Su participación nos permitió conocer de manera detallada el funcionamiento actual de estos

procesos, los desafíos que enfrentan y las estrategias que emplean para la provisión de personal.

2. **Gerente general de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa:** Fue considerada por ser la responsable de la toma de decisiones estratégicas e importantes en la empresa. A través de la entrevista se obtuvo información sobre su percepción respecto a cómo debería estructurarse idealmente el proceso de gestión del talento humano de la empresa, sin tener en cuenta las limitaciones actuales que pudiera percibir en la empresa actualmente.

Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial en las instalaciones de la empresa, creamos un guion de preguntas semiestructurada, la cual nos permitió que las respuestas fueran más detalladas y que se pudiera profundizar en la forma en cómo se gestionan los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que se manejan en la empresa.

Toda la información que se fue recopilando, fue organizada según los temas clave de la investigación, esto con el objetivo de facilitar el análisis posterior. Estos datos tienen relevancia ya que provienen directa y únicamente de la experiencia de los participantes, esto nos brinda una perspectiva clara sobre los procesos que se aplican dentro de la empresa. Más adelante, esta información será contrastada con lo que los enfoques teóricos nos dicen para así poder identificar las diferencias y posibles mejoras.

10. Presentación de los Resultados Descriptivos

En esta sección se exponen los hallazgos y resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas con los participantes anteriormente mencionados. La información

recopilada se ha organizado conforme a los objetivos específicos del estudio, permitiéndonos analizar el grado de cumplimiento de cada uno de estos.

En primer lugar, se describe el funcionamiento actual de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, dando respuesta así al primer objetivo de la investigación. Posteriormente, serán presentados los resultados relacionados con las deficiencias y sus correspondientes oportunidades de mejora, identificando los aspectos que requieren ajustes. Finalmente, se destacan los elementos clave que servirán como base para la propuesta de optimización del subsistema de provisión de talento humano, asegurando su alineación con las necesidades y particularidades de la empresa.

Los datos recopilados se presentan de manera descriptiva, sin incluir interpretaciones ni conclusiones en esta sección. El propósito es ofrecer un panorama claro de la situación actual de la organización, facilitando su comparación con modelos teóricos de gestión del talento humano.

10.1 Resultados según los Objetivos Específicos

O 1: Identificar el proceso actual de reclutamiento, selección, contratación e inducción en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Este primer objetivo de la investigación es darnos una manera de poder documentar la forma en cómo la empresa gestiona la provisión de talento humano en sus distintas fases. La información que se obtuvo a partir de las entrevistas permitió identificar los siguientes procesos:

Resultados del Proceso en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa

10.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa inicia con la solicitud de personal, esto surge cuando un área específica de la empresa requiere cubrir una vacante por necesidad. Posteriormente, se procede con el diseño de una convocatoria, aquí se manifiestan los requisitos y características del perfil requerido. Esta convocatoria debe ser aprobada previamente por la jefatura administrativa antes de su publicación en los medios establecidos. Finalmente, se lleva a cabo la recepción de solicitudes, recopilando la información de los postulantes.

10.3 Selección

Una vez que las solicitudes son receptadas, se empieza por el filtro de llamadas telefónicas, en las cuales se realizan preguntas claves para identificar la disponibilidad y movilidad del postulante. Posterior a este filtro, se efectúa la verificación de referencias laborales, con el objetivo de validar la experiencia y antecedentes del postulante al cargo. Como siguiente paso se realiza la entrevista presencial, aquí se identifica y evalúa nuevamente la disponibilidad del postulante y la actitud que el postulante demuestra.

Dependiendo del cargo, se realizan pruebas psicométricas o técnicas, y en otros casos específicos se solicitan pruebas prácticas dentro de la institución, esto con el fin de evaluar la experiencia del postulante. Por último, la decisión final sobre la contratación, esta es tomada en conjunto con la jefatura administrativa y el área contable.

10.4 Contratación

Cuando el candidato ya es seleccionado, se procede con la respectiva firma de contrato, el cual sigue un proceso definido por la empresa e incluye también los acuerdos de

confidencialidad, desempeño, y beneficios. Posterior a esto, se realiza el registro digital y físico de los documentos en los archivos administrativos.

10.5 Inducción

El proceso de inducción de la empresa no sigue una estructura formal como tal. Pero se manejan de manera informal para la realización de este proceso, durante la primera semana el colaborador recién integrado recibe la guía del jefe de área que sea correspondiente al puesto del nuevo colaborador.

Además, recibe una explicación sobre las normas internas y la cultura organizacional. Sin embargo, no existe un sistema estandarizado para monitorear su desempeño durante este período.

10.6 Resultados del Proceso Según Chiavenato

Para poder lograr una propuesta adecuada del diseño de provisión de talento humano se realizó una revisión de la literatura sobre gestión del talento humano, tomando como referencia a Chiavenato (2019) y sus aportes en relación con los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Esta investigación teórica permite establecer una comparación real de la realidad operativa de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

10.7 Reclutamiento

Chiavenato (2019), menciona que el proceso de reclutamiento debe iniciar con un análisis del mercado laboral, permitiendo identificar fuentes de talento, tendencias en la oferta y demanda de empleo. Posterior a este análisis, se tendrá que definir un perfil específico para el puesto, con competencias, habilidades y requisitos específicos detallados claramente. Luego se difundirá la vacante en medios adecuados para empezar con la recepción de solicitudes de los

posibles candidatos, aquí podrán utilizarse sistemas automatizados de ser necesarios y que sean de ayuda para la agilización de un primer filtro.

10.8 Selección

La teoría nos indica que, en esta fase del proceso, se debe estructurar mediante criterios claros y ya estandarizados. Debe existir una primera fase donde se realizar una preselección basada en requisitos ya establecidos en la fase previa, continuando con la evaluación de competencias mediante pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas con los postulantes.

Finalmente, hay la validación de referencias laborales y una entrevista final con los responsables de área, quienes comparan los perfiles de los postulantes y toman una decisión basada en los objetivos. Dando así la notificación al candidato seleccionado. Esta teoría menciona que también se debe brindar una retroalimentación a los postulantes que no han sido seleccionados.

10.9 Contratación

La contratación se formaliza con la firma de un contrato que tiene que estar detallado y donde se establezcan las condiciones laborales, cláusulas de confidencialidad y expectativas de desempeño.

También se incluirán beneficios, derechos y procedimientos en caso de la terminación del contrato. Con los documentos firmados se da paso a la digitalización de la información y a la incorporación en el sistema de gestión del talento humano.

10.10 Inducción

La inducción según Chiavenato (2019), debe ser un proceso bien estructurado donde se tenga en cuenta varios puntos: se deberá contemplar la presentación de la empresa, su cultura organizacional y sus valores. Adicionalmente a esto se debe proporcionar una capacitación inicial sobre los procesos y responsabilidades del cargo asegurando que el nuevo colaborador comprenda claramente sus nuevas funciones.

Chiavenato (2019) recomienda implementar una evaluación que permita medir el desempeño durante el período de prueba, con la finalidad de medir su nivel de adaptación y su contribución a la organización.

Objetivo 2: Analizar las deficiencias y oportunidades en los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Durante la investigación pudimos identificar ciertos aspectos que pueden representar ciertos desafíos dentro de la gestión de talento humano de la empresa. Mediante estas observaciones se logró identificar que ciertos elementos podrían mejorarse para futuras estrategias del subsistema de provisión con el que se maneja la empresa. A continuación, se describirán:

- **Reclutamiento reactivo:** En la empresa para iniciar con la búsqueda del talento, únicamente lo hacen cuando surge una necesidad de vacante, no hay un estudio previo que permita identificar necesidades futuras.
- **Ausencia de estrategias segmentadas:** No se cuenta con una estrategia de difusión específica acorde al puesto o perfil requerido.

- **Subjetividad en la selección:** Para la contratación se depende en gran medida por la percepción del entrevistador, sin aplicar ciertos criterios estandarizados de evaluación.
- **Falta de estructura en la inducción:** No hay un plan formal como tal para la integración de nuevo personal, esto en medida puede llegar afectar su adaptación y desempeño dentro de la empresa.

Objetivo 3: Proponer un diseño de estrategias efectivas que optimicen la identificación de candidatos altamente alineados con las competencias requeridas, favoreciendo su integración y desempeño en la empresa.

A partir de la identificación de análisis de los procesos actuales de la empresa y así mismo la identificación de oportunidades de mejora, procederemos a diseñar una propuesta orientada y enfocada a optimizar la gestión de la provisión de talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

En esta sección se enfocará en la descripción de los resultados, para lo siguiente es importante destacar que la información obtenida servirá como base para el planteamiento de un nuevo modelo de reclutamiento, selección, contratación e inducción, esto con el fin de que sea alineado con las necesidades de la empresa y mejorar las prácticas en gestión de talento humano.

Se diseñó una tabla comparativa, esta presenta las diferencias entre los procesos del subsistema de Piedra de Agua Fuente Termal & Spa y el modelo teórico propuestos por (Chiavenato 2019). La tabla está organizada de manera detallada los hallazgos que se fueron identificando, esto nos permite visualizar cómo se estructuran estos procesos dentro de la

empresa en relación con los enfoques planteados, esto facilita y da una comprensión clara de los resultados obtenidos.

Tabla 1. Comparación de Procesos Existentes

Proceso: Chiavenato	Proceso: Piedra de Agua	Proceso: Chiavenato	Proceso: Piedra de Agua
<p>Reclutamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del mercado laboral para identificar fuentes de talento y tendencias. 2. Definición del perfil del puesto con competencias y habilidades requeridas. 3. Estrategia de difusión segmentada según la naturaleza del cargo. 4. Publicación de la oferta en medios adecuados (portales, head-hunters, referidos). 5. Recepción de solicitudes con un sistema automatizado de filtrado inicial. 	<p>Reclutamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de personal 2. Diseño de la convocatoria 3. Aprobación 4. Publicación de la oferta 5. Recepción de solicitudes 	<p>Selección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Preselección basada en requisitos mínimos. 2. Evaluación de competencias mediante pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas. 3. Pruebas situacionales para validar habilidades prácticas. 4. Validación de referencias laborales. 5. Entrevista final con los responsables del área. 6. Comparación de perfiles y decisión basada en criterios estandarizados. 7. Notificación al candidato seleccionado y 	<p>Selección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Filtro inicial por llamadas telefónicas para verificar disponibilidad y movilidad. 2. Verificación de referencias laborales. 3. Entrevista presencial con evaluación subjetiva de actitud y experiencia. 4. Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas (solo en algunos casos). 5. Algunas posiciones requieren pruebas prácticas en el entorno real de trabajo. 6. Decisión final con jefatura administrativa y contabilidad.

6. Evaluación preliminar de los postulantes antes de la selección formal.		retroalimentación a los no seleccionados.	
---	--	---	--

Proceso: Chiavenato	Proceso: Piedra de Agua	Proceso: Chiavenato	Proceso: Piedra de Agua
<p>Contratación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Firma del contrato con condiciones detalladas. 2. Inclusión de acuerdos de desempeño y confidencialidad. 3. Definición de beneficios, expectativas y cláusulas de salida. 4. Registro y digitalización de documentos. 5. Coordinación con el área de talento humano y jefaturas 	<p>Contratación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Firma de contrato con estándar definido. 2. Inclusión de acuerdos de confidencialidad, desempeño y beneficios. 3. Registro digital y físico de documentos. 4. Notificación a jefes de área para incorporación del colaborador. 	<p>Inducción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa formal de inducción estructurado. 2. Presentación de la empresa, cultura organizacional, valores y políticas internas. 3. Capacitación inicial sobre procesos y responsabilidades. 4. Evaluación del desempeño en el período de prueba. 	<p>Inducción:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primera semana de adaptación sin estructura formal. 2. Presentación con jefes y compañeros de trabajo. 3. Explicación de normas internas y cultura organizacional. 4. Monitoreo del desempeño sin un sistema estandarizado de evaluación.

NOTA: La tabla 1 muestra la comparación existente entre la realidad operativa de Piedra de Agua y lo que menciona la Teoría de Chiavenato

Comparación Gráfica de los Procesos

Para representar de manera visual las diferencias entre ambos modelos, se han elaborado dos diagramas de flujo. El primero refleja el proceso actual de gestión del talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, mientras que la segunda muestra el modelo teórico de Chiavenato. Estos diagramas permitirán identificar de manera clara las similitudes y diferencias entre ambas estructuras, facilitando el análisis posterior.

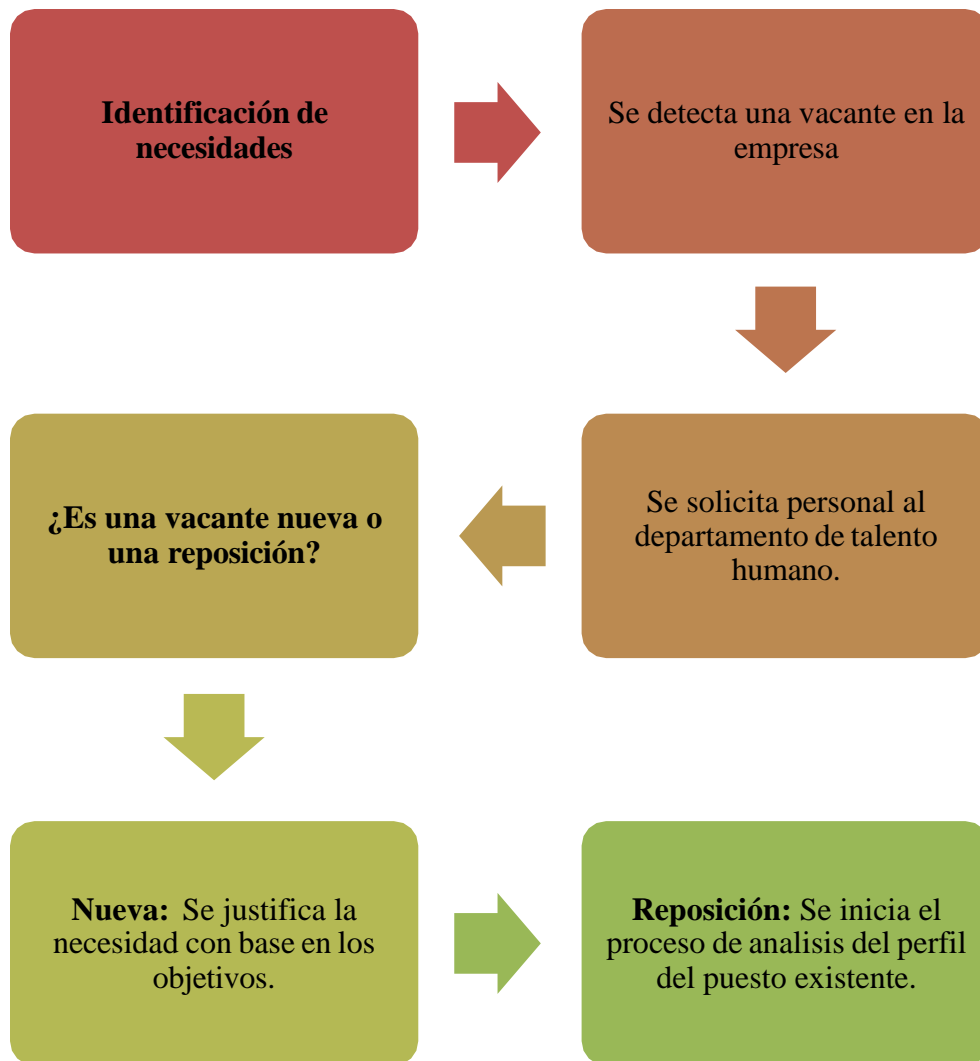


Figura 1

Identificación de Necesidades en el Proceso de Provisión de Talento Humano según Chiavenato.

Nota. Este gráfico representa la fase de identificación de necesidades en la provisión de talento humano según Chiavenato, detallando los responsables y documentos requeridos en cada paso.

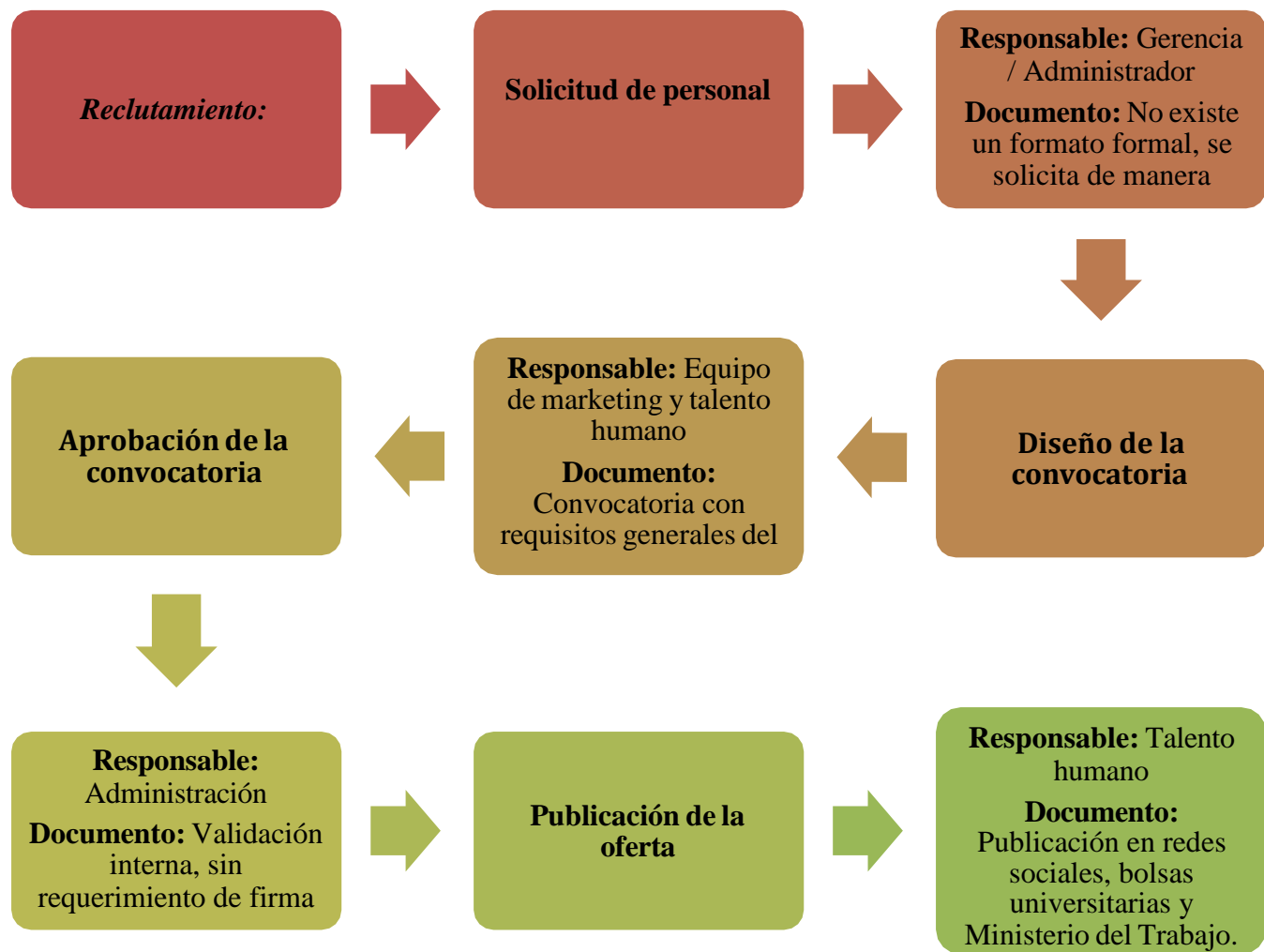


Figura 2

Proceso de Reclutamiento en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Nota. Se ilustra el proceso de reclutamiento en Piedra de Agua, especificando los responsables de cada etapa y los documentos necesarios.



Figura 3

Proceso de Reclutamiento según Chiavenato.

Nota. Representación del proceso de reclutamiento basado en el modelo de Chiavenato, incluyendo responsables y documentos utilizados en cada fase.

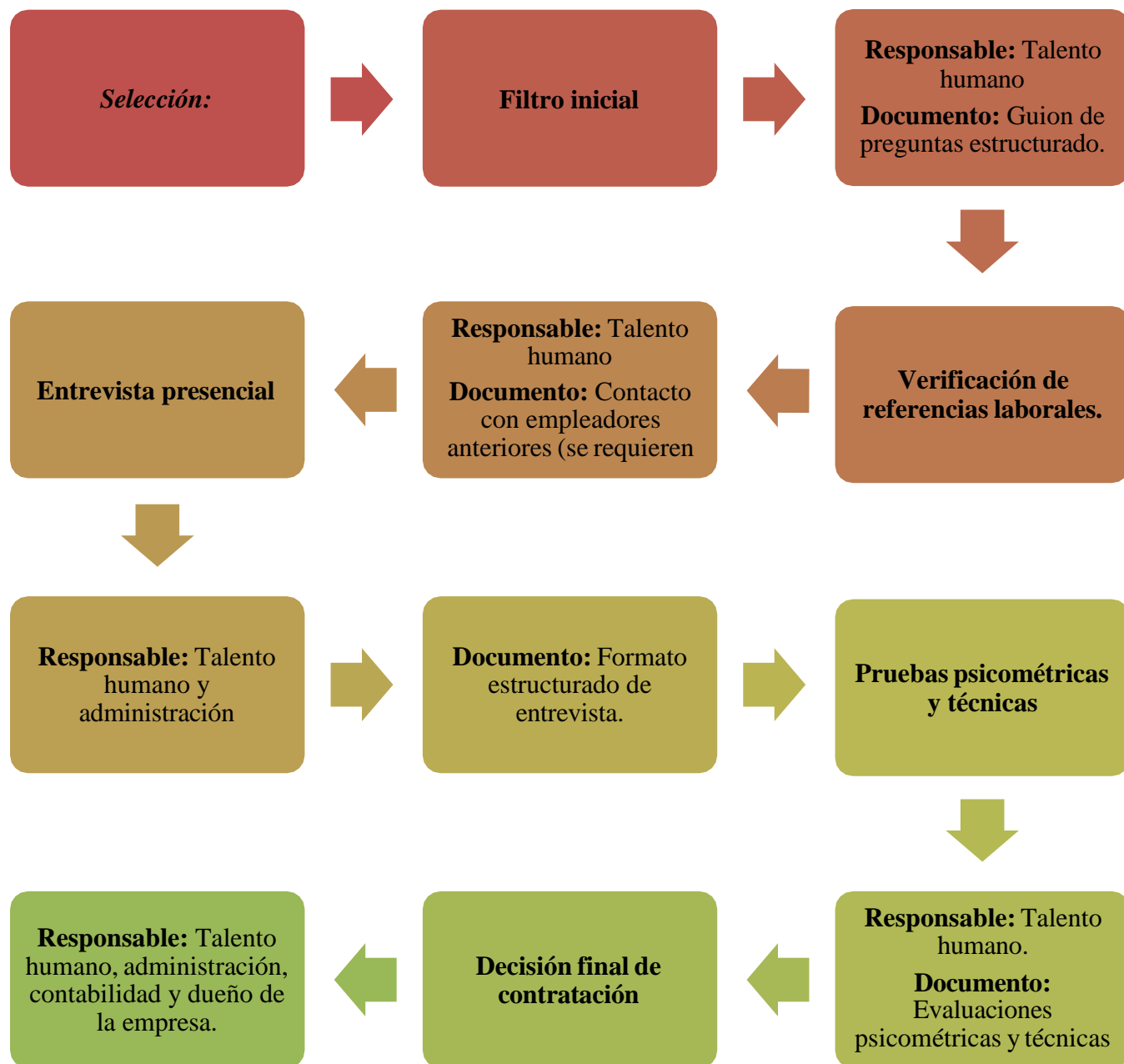


Figura 4

Proceso de Selección en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Nota. Se muestra la selección de personal en Piedra de Agua, incluyendo los responsables de cada fase y la documentación requerida.

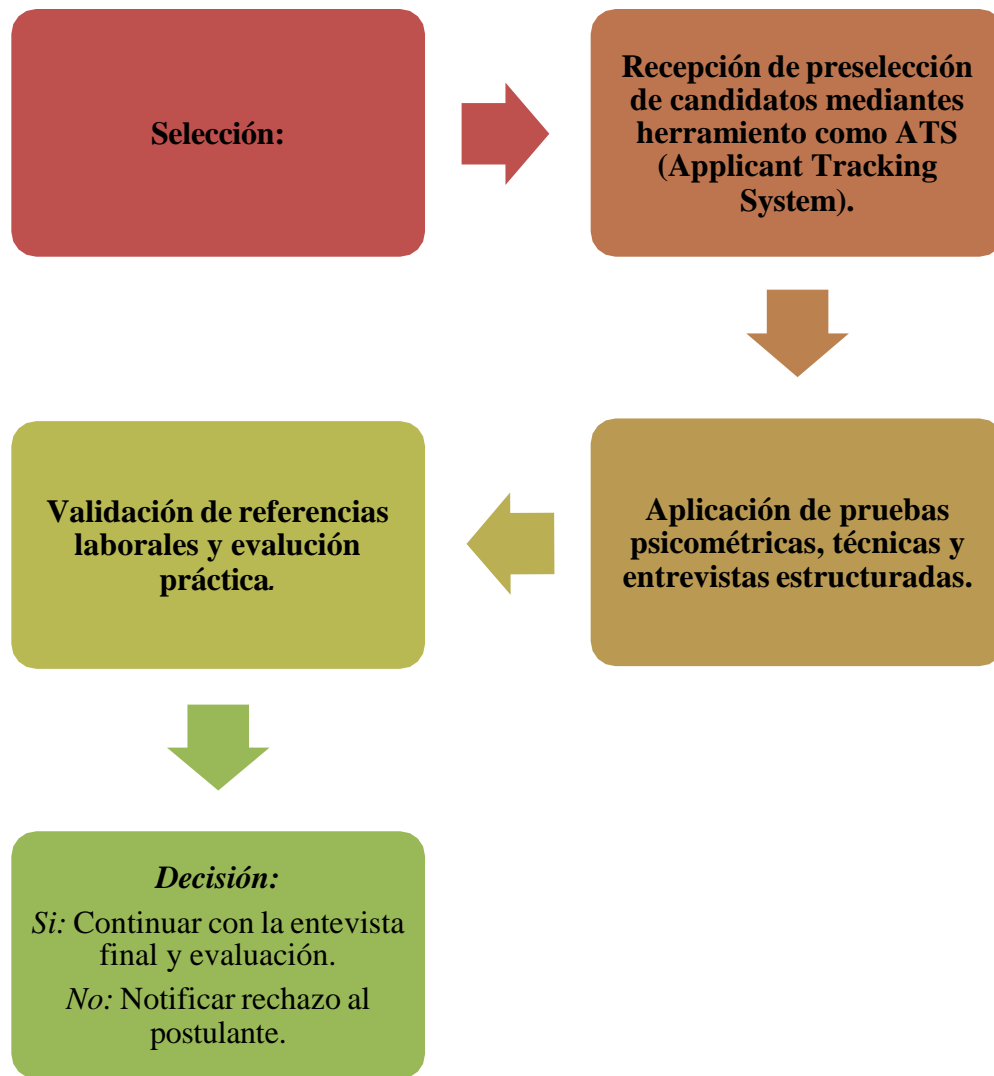


Figura 5

Proceso de Selección según Chiavenato.

Nota. Gráfico que representa la selección de personal según el modelo de Chiavenato, con especificaciones de responsables y documentos.

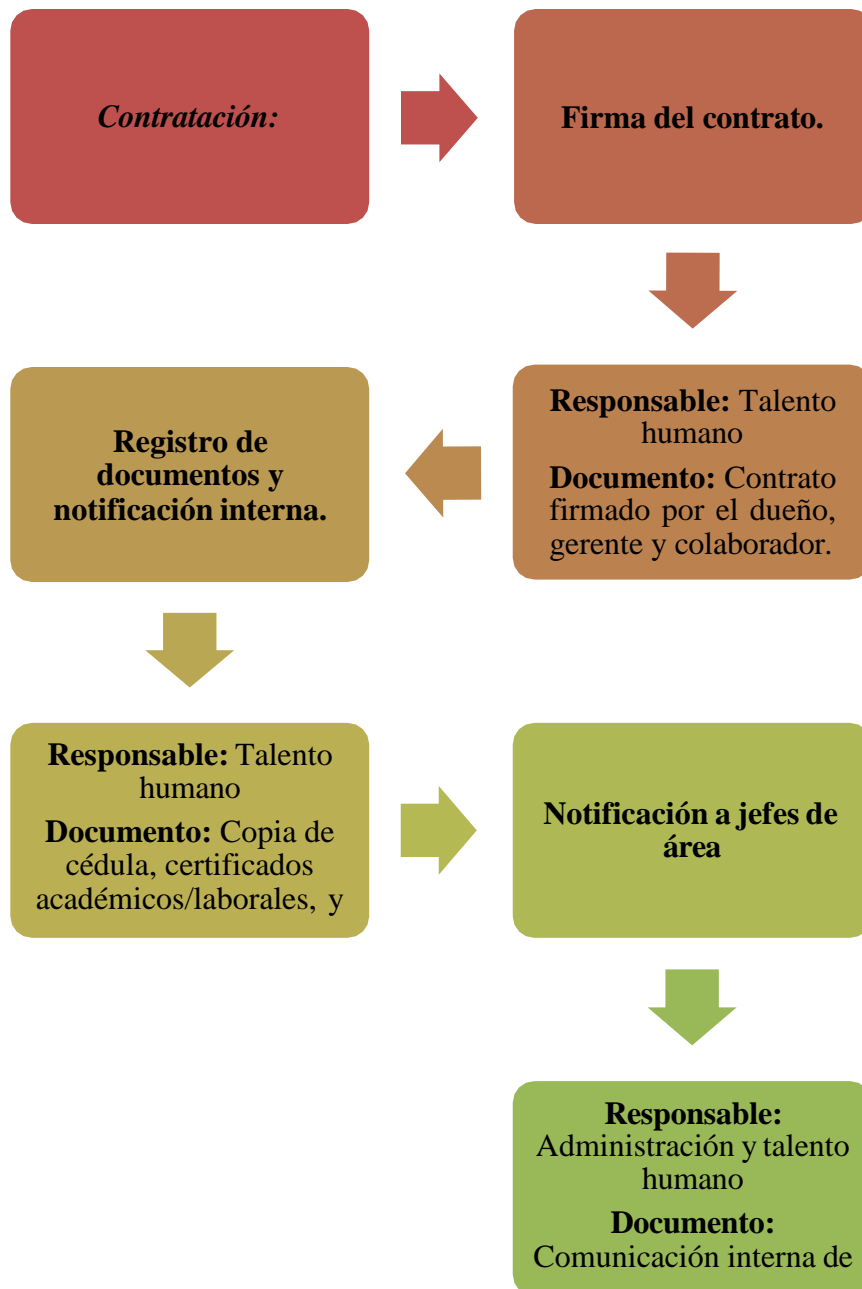


Figura 6

Proceso de Contratación en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Nota. Se detalla el proceso de contratación en Piedra de Agua, indicando los responsables y documentos necesarios en cada paso.

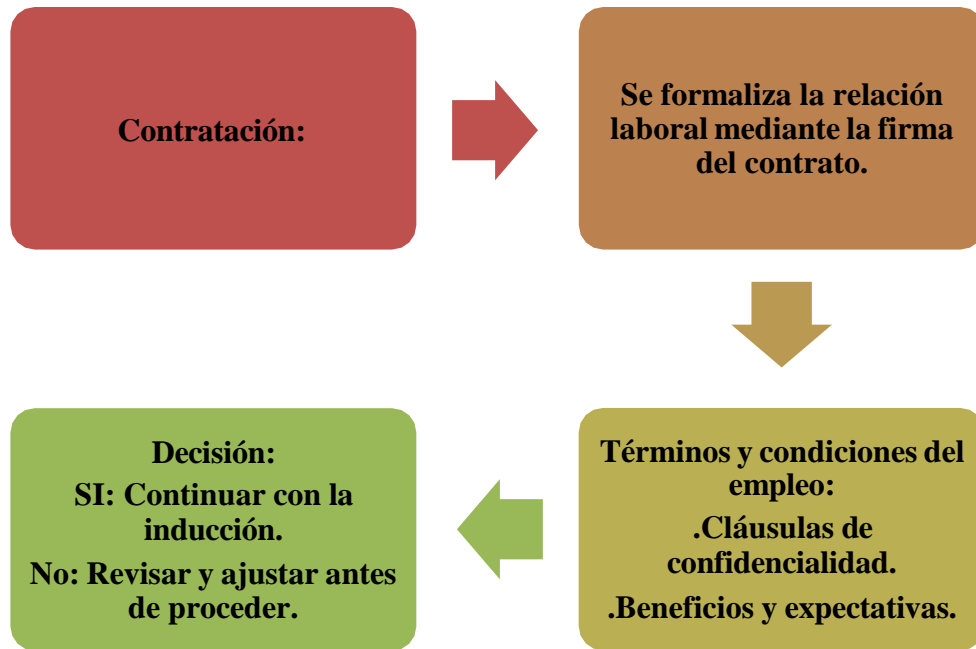


Figura 7

Proceso de Contratación según Chiavenato.

Nota. Representación del proceso de contratación según Chiavenato, mostrando responsables y documentación requerida en cada fase.

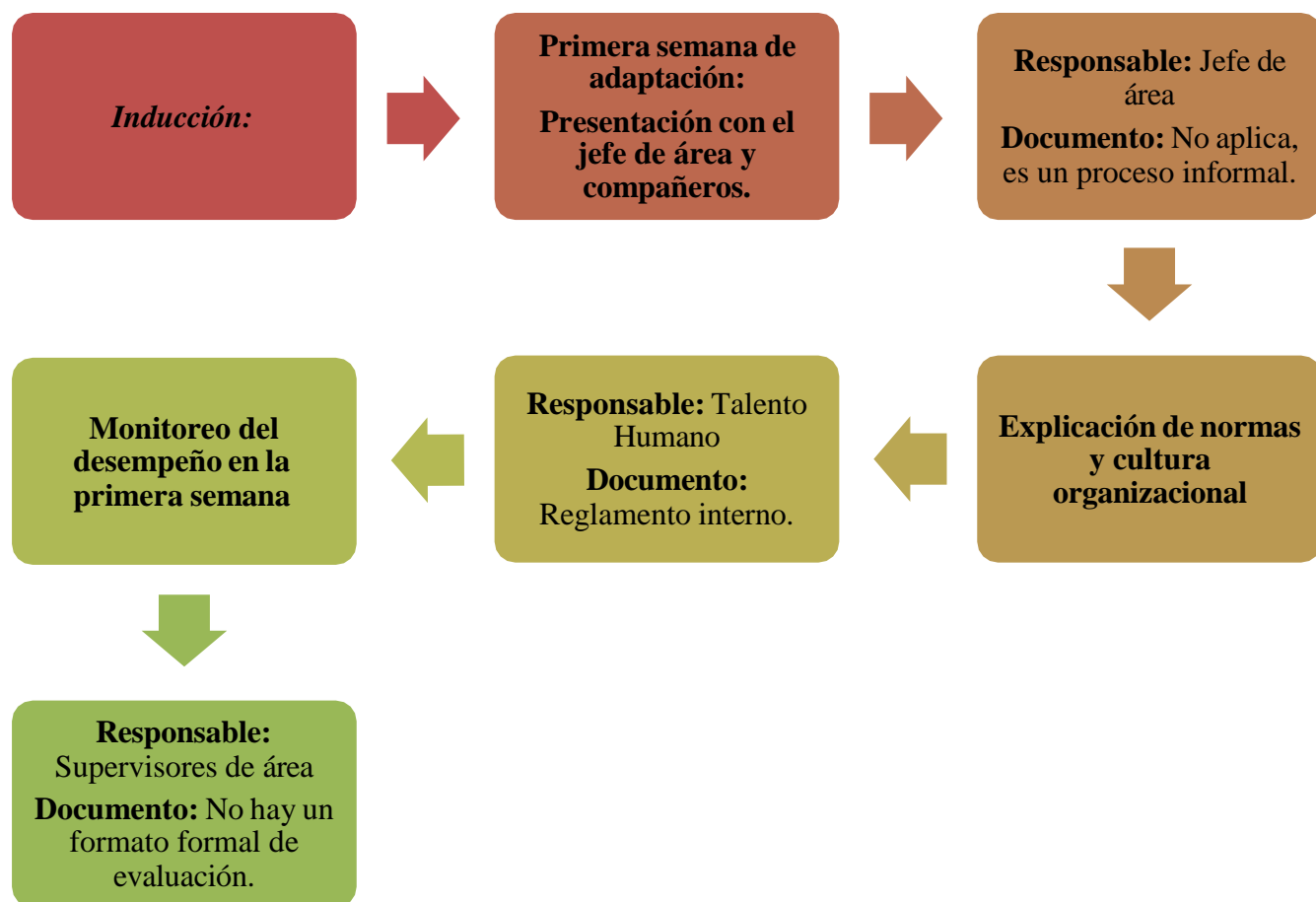


Figura 8

Proceso de Inducción en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Nota. Se muestra el proceso de inducción de nuevos colaboradores en Piedra de Agua, con los responsables y documentación utilizada.

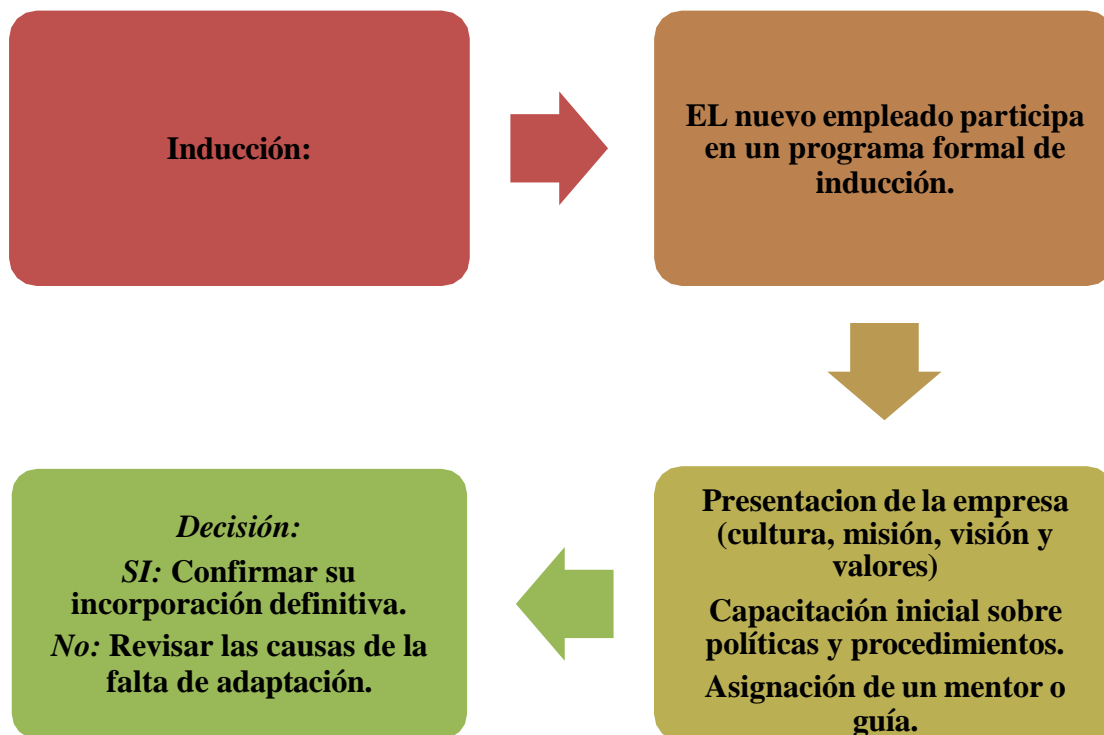


Figura 9

Proceso de Inducción según Chiavenato.

Nota. Ilustración del proceso de inducción basado en el modelo de Chiavenato, detallando responsabilidades y documentos requeridos.

11. Interpretación de los Resultados

El análisis de los resultados obtenidos en esta investigación permite identificar tendencias clave en la gestión del talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, así como contrastarlas con el modelo teórico propuesto por Chiavenato (2019). A través de este análisis, se evidencian las principales características de los procesos de reclutamiento, selección,

contratación e inducción, tomando en cuenta tanto la perspectiva operativa de la empresa como los principios teóricos de la administración del talento humano.

Las preguntas de investigación, implícitas en los objetivos del estudio, guían la interpretación de los resultados. Estas buscan describir cómo se desarrollan los procesos de provisión de talento en la empresa, identificar sus deficiencias y oportunidades, y plantear estrategias para su optimización. Cada apartado responde a una de estas preguntas, asegurando coherencia con los objetivos de la investigación.

11.1 Tendencias en el Reclutamiento

El análisis previo de la información recolectada nos permite responder a la primera pregunta de investigación: ¿Cómo se llevan a cabo actualmente los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

Un descubrimiento significativo que se encontró fue que Piedra de Agua tiene un modelo de gestión reactiva, es decir, no buscan talento si no tienen la necesidad de cubrir una vacante. Esto es totalmente contrario al enfoque de Chiavenato (2019), quien afirma la importancia de un reclutamiento proactivo, mencionado la importancia de que las organizaciones se anticipen a las necesidades futuras de personal mediante un análisis constante del mercado laboral.

Se pudo evidenciar además que la fase reclutamiento en Piedra de Agua se basa en métodos tradicionales, como la publicación de ofertas y la recepción manual de solicitudes, Sin considerar el uso de estrategias avanzadas de atracción de talento. En cambio, lo que nos sugiere la teoría es la integración de tecnologías y plataformas digitales que faciliten el acceso al mayor número de candidatos posibles lo que permitirá un proceso más eficiente.

Otra diferencia observada es la falta de opciones al momento de difundir las ofertas, reduciendo la posibilidad de atraer candidatos con perfiles adecuados. Mientras que el modelo teórico propone usar estrategias de difusión segmentadas, es decir, dividir las por el tipo de puesto y las características del mercado laboral. Así, con la respectiva comparación vemos que la empresa utiliza canales de difusión de una manera general y no existe un análisis previo de su posible efectividad.

11.2 Comparación en la Selección de Personal

En este apartado se responde a la pregunta de investigación 2: **¿Cuáles son las principales deficiencias y oportunidades de mejora en los procesos de provisión de talento humano en la empresa?**

Cuando nos referimos a selección de personal, se observa una diferencia crucial entre la práctica en Piedra de agua y Fuente Termal & Spa con el modelo de Chiavenato (2019): Se identificó que la empresa basa su proceso en criterios subjetivos, mientras que el modelo teórico enfatiza la importancia de la objetividad y la estandarización.

La empresa no cuenta con un sistema estructurado de evaluación de competencia estructurado, esto genera un proceso de selección bastante dependiente de la percepción del entrevistador. No obstante, la verificación de referencias laborales y entrevistas presenciales, la ausencia de criterios predefinidos y herramientas estandarizadas puede llevar a la toma de decisiones inconsistentes.

El enfoque de Chiavenato (2019) propone que en las organizaciones se deben aplicar herramientas como pruebas psicométricas, assessment centers y entrevistas estructuradas para garantizar que la selección de talentos se base en habilidades y competencias medibles.

11.3 Eficiencia del Proceso de Contratación

En este apartado, el análisis previo nos ayudará a responder a la segunda pregunta de investigación planteada, evidenciando las deficiencias en la fase de contratación.

El proceso de contratación en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa se centra únicamente en el cumplimiento del proceso documental, no de evidencia la incorporación de herramientas que optimicen la experiencia del nuevo colaborador. En cambio, Chiavenato (2019) habla acerca de que “la contratación debe ir más allá de la firma del contrato”, es decir, se necesita obligatoriamente integrar elementos que garanticen que un colaborador podrá adaptarse rápidamente a su nueva cultura organizacional.

Una de las diferencias más relevantes que podemos observar es que en Piedra de Agua la contratación se maneja solamente con un enfoque administrativo y legal, y la teoría menciona la necesidad de implementar una estrategia para poder planificar el talento.

11.3 Impacto de la Inducción en la Integración del Personal

Este apartado nos permitirá responder a las dos primeras preguntas de investigación planteadas, ya que describiremos la situación actual de Piedra de Agua y las deficiencias que existen.

Las entrevistas pudieron evidenciar que el proceso de inducción en Piedra de Agua no sigue una estructura formal, alejándose de lo que nos recomienda la teoría, puesto que mientras la teoría nos menciona que la inducción debe ser un proceso sistemático y planificado, la empresa realiza este proceso de manera informal y sin un seguimiento estandarizado.

Esto tiene efectos negativos dentro de la empresa, uno de estos es que los nuevos colaboradores pueden experimentar dificultades de adaptación, impactando directamente en su desempeño y en la calidad del servicio que ofrecen a los clientes. De acuerdo con la teoría de Chiavenato (2019), una inducción bien diseñada reduce la curva de aprendizaje del colaborador y mejora sustancialmente su integración al nuevo equipo de trabajo.

Existe también la falta de evaluación del desempeño durante el período de prueba impidiendo que se evalúe periódicamente, recordemos que el modelo teórico habla sobre que dentro del proceso de inducción se deben implementar mecanismos de evaluación periódica para identificar áreas de mejora en el desempeño del nuevo colaborador y poderle ofrecer una retroalimentación y que la misma esté bien estructurada.

12. Diseño del Nuevo Proceso de Provisión de Talento Humano

En esta etapa de nuestra investigación, se ha documentado el proceso actual de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, se ha identificado las prácticas que se llevan a cabo en la empresa. Para contrastar esta información, se hizo revisión de la bibliografía en el marco teórico, donde se incluyeron distintos autores en gestión del talento humano. Sin embargo, para el análisis, se ha utilizado principalmente la teoría de Chiavenato (2019), ya que este modelo nos permite una

comparación clara entre la teoría y la práctica, proporcionando una estructura que facilita la identificación de diferencias en la provisión de talento humano.

Este estudio nos ayudó a evidenciar que el proceso actual cumple su función, presenta áreas de oportunidad que pueden llegar a optimizarse y así tener una mejora en la eficiencia organizacional como la experiencia de colaborar. Se debe recalcar que las propuestas de mejora no buscan replicar un modelo teórico específico, sino adaptarse a estas necesidades operativas de la empresa, tomando elementos funcionales del modelo actual, eliminando ineficiencias y adicionando estrategias que permitan fortalecer la gestión del talento humano.

En la empresa no se ha establecido ciertas restricciones específicas como la implementación de mejoras del nuevo proceso, esto está orientado a proporcionar un modelo totalmente flexible, permitiendo ajustes necesarios según las necesidades de la empresa. Por ende, nuestra propuesta está enfocada en la eficiencia del proceso como en la experiencia del empleado, buscando así un equilibrio entre la optimización operativa y el desarrollo del talento humano.

Para concluir, hemos considerado que los cambios deben ser implementados de manera progresiva, es decir que se debe facilitar la adaptación del personal y minimizar o evitar disrupciones en la operatividad de la empresa. Una vez teniendo en claro estos lineamientos, se presenta el nuevo diseño del proceso de provisión de talento humano, Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa.

12.1 Reclutamiento

Actualmente la empresa mantiene un sistema basado en la búsqueda de talento solo cuando surge una vacante, limitando la capacidad de atraer talento adecuado de manera estratégica. Ante dicha

situación, se propone una estructura más **planificada y anticipada**, sin la necesidad de una automatización completa, pero sí con una metodología que pueda ofrecer un flujo constante de candidatos potenciales.

Propuesta:

- **Definir un perfil de puesto actualizado:** se tendrá que abarcar estos perfiles actualizados para cada cargo dentro de la empresa y se deberá establecer las competencias esenciales que necesita el colaborador para su desempeño.
- **Diversificar las fuentes de reclutamiento,** En este punto se tendrá que incorporar estrategias como lo es la publicación diversificada en las redes sociales, o portales especializados en búsqueda de empleo e incluso se propone generar alianzas con instituciones educativas para prácticas preprofesionales.
- **Implementar una base de datos de candidatos potenciales,** Se deberá crear una base de datos que permita un acceso rápido a los postulantes interesados en trabajar en la empresa y así poder reducir los tiempos de búsqueda de un colaborador.

12.2 Selección

La selección de personal en Piedra de Agua depende en gran medida de la percepción subjetiva del entrevistador, lo que puede generar inconsistencias en la elección de los candidatos. Se propone una metodología más estructurada, pero sin perder la flexibilidad para adaptarse a cada puesto y necesidad organizacional.

Propuesta:

- **Mantener el filtro telefónico inicial**, pero incorporando preguntas estandarizadas que permitan verificar aspectos clave como disponibilidad, expectativas salariales y experiencia previa.
- **Mejorar la entrevista presencial**, estructurándola en dos partes:
 - **Evaluación técnica:** Aplicación de pruebas específicas para cargos que lo requieran.
 - **Evaluación comportamental:** Uso de preguntas por competencias para evaluar habilidades clave.
- **Estandarizar la verificación de referencias laborales**, solicitando información específica sobre desempeño, adaptabilidad y competencias del candidato.
- **Realizar una reunión final de validación**, en la que el área de Talento Humano y la jefatura del área vacante discutan los perfiles finalistas antes de tomar una decisión.

12.3 Contratación

El proceso de contratación en la empresa está orientado principalmente a la gestión documental, sin incorporar estrategias que optimicen la experiencia del nuevo colaborador. Se busca un equilibrio entre el cumplimiento administrativo y la integración del empleado.

Propuesta:

- **Digitalizar parcialmente la documentación**, reduciendo el uso de registros físicos y facilitando el acceso a la información del colaborador.
- **Formalizar la entrega de expectativas laborales y políticas internas**, asegurando que el nuevo empleado conozca claramente sus derechos, deberes y beneficios.

- **Mantener la firma de contrato con acuerdos de confidencialidad y beneficios**, asegurando la formalización adecuada de la relación laboral.
- **Notificar de manera anticipada a los jefes de área sobre la incorporación del nuevo colaborador**, permitiendo una mejor planificación de su integración.

12.4 Inducción

Actualmente, la inducción en Piedra de Agua no cuenta con una estructura formal, lo que puede dificultar la adaptación del nuevo personal. Se propone una metodología progresiva que garantice una incorporación efectiva sin generar una carga operativa excesiva.

Propuesta:

- **Diseñar un plan de inducción flexible**, con una duración de entre una y dos semanas, dependiendo del cargo.
- **Incorporar una bienvenida formal**, en la que el nuevo colaborador conozca la misión, visión y valores de la empresa.
- **Asignar un colaborador guía** dentro del equipo de trabajo, quien acompañará al nuevo empleado en su proceso de adaptación.
- **Establecer un sistema de evaluación durante el período de prueba**, con retroalimentación progresiva sobre su desempeño y nivel de integración.

12.5 Indicadores de Gestión para el Proceso de Provisión de Talento Humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa

Tabla 2. Indicadores de Gestión

Fase del Proceso de Provisión de	Indicador	¿Cómo medir el indicador?	Fuente de obtención de datos
----------------------------------	-----------	---------------------------	------------------------------

talento humano			
Reclutamiento	Tiempo promedio de cobertura de vacantes	Número de días transcurridos desde la publicación de la oferta hasta la contratación de un candidato.	Registros internos del área de Talento Humano.
	Número de postulantes por vacante	Cantidad de personas que aplican a cada puesto ofertado.	Registros de postulaciones en redes sociales, bolsas de empleo y la plataforma del Ministerio del Trabajo.
Selección	Porcentaje de candidatos que completan el proceso de selección	(Número de candidatos que llegan a la fase final del proceso / Número total de postulantes) * 100.	Registros de Talento Humano y bases de datos de postulaciones.
	Tasa de aceptación de la oferta laboral	(Número de candidatos que aceptan el empleo / Número de candidatos	Registros de Talento Humano y contratos firmados.

		seleccionados) * 100.	
Contratación	Tiempo promedio entre la selección y la firma del contrato	Número de días entre la confirmación del candidato seleccionado y la firma del contrato.	Registros de Talento Humano y documentos contractuales.
	Tasa de retención en el período de prueba	(Número de empleados que completan su período de prueba / Número total de empleados contratados) * 100.	Registros internos de Talento Humano.
Inducción	Tasa de asistencia a la inducción	(Número de nuevos empleados que completan la inducción / Número total de nuevos empleados contratados) * 100.	Listas de asistencia y registros de Talento Humano.
	Evaluación de la percepción del nuevo	Encuesta aplicada a los empleados después de la inducción, donde	Encuestas de satisfacción y

	empleado sobre la inducción	califican aspectos clave del proceso.	entrevistas con nuevos empleados.
--	------------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

Nota: En la tabla se encuentran descritos los indicadores de gestión para las propuestas del nuevo proceso de provisión de talento humano de Piedra de Agua.

13. Consideraciones Finales

Este nuevo proceso de provisión de talento humano está diseñado para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del empleado en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, sin imponer un modelo rígido que no pueda adaptarse a la realidad de la empresa.

Chiavenato (2019), en su enfoque teórico plantea un sistema estructurado y automatizado, esto busca un punto intermedio entre la teoría y la práctica real, esto da paso a la implementación gradual de las áreas de mejoras permitiendo la implementación gradual de áreas de mejoras sin llegar a tener afectaciones en la operatividad del negocio. Una vez se efectúen estos cambios se podrá realizar de manera progresiva, esto evidenciará la efectividad y la implementación de ajustes en cuanto a las necesidades específicas que existan en la empresa. Con la integración de esta propuesta, se espera lograr optimizar los procesos del subsistema de provisión y asegurar que los colaboradores no sean escogidos correctamente, sino que también lleguen a integrarse de manera efectiva a la empresa.

14. Conclusiones

El objetivo de este estudio es proponer mejorar en el proceso de provisión de talento humano en Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa. Para esto, se documentó el procedimiento vigente, se comparó con el modelo teórico de Chiavenato (2019), y se formuló un modelo

optimizado con el que se busca mejorar las prácticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción dentro de la empresa.

Este estudio evidenció que, si bien el proceso actual de gestión del talento humano ha permitido la operatividad de la empresa, sin embargo, presenta áreas de mejora en cuanto a eficiencia, estandarización y experiencia del colaborador. Esta determinación de estas prácticas podrían adaptarse sin generar cambios drásticos que afecten su funcionamiento.

El resultado fue el diseño de una propuesta estructurada pero adaptable, que no pretende imponer un modelo rígido basado exclusivamente en la teoría, sino equilibrar las prácticas actuales con principios de gestión del talento humano sean aplicadas de manera progresiva. Esta optimización del proceso incluye ajustes en la planificación del reclutamiento, mayor estandarización en la selección, mejoras en la contratación y la formalización de la inducción.

Las estrategias propuestas tienen el objetivo de fortalecer la gestión del talento humano de la empresa, con el fin de asegurar un ingreso más eficiente de nuevos colaboradores y facilitando su integración a la empresa. Sin embargo, estos cambios no se deben considerar como una solución definitiva, sino como un modelo flexible que se ajuste a la evolución de la empresa.

La implementación de estas mejoras serán de manera progresiva ya que permitirá evaluar su efectividad y realizar las modificaciones acordes a las necesidades organizacionales.

Durante esta investigación, se han identificado varias limitaciones metodológicas y operativas. La información recopilada se basó en entrevistas con actores claves dentro de la empresa, esto dio apertura para conocer la estructura general del proceso de la empresa, sin embargo, no se garantizó una visión completamente objetiva de todas sus dinámicas internas.

Además, este estudio no incluyó una fase de implementación, por lo que los resultados que se obtuvieron corresponden a un análisis proyectado en mediciones empíricas de impacto.

A pesar de las limitaciones mencionadas anteriormente, el presente estudio pudo generar una base de contenido adaptable para mejorar la gestión del talento humano en Piedra de Agua. Esta propuesta que ha sido desarrollada no busca ser un único modelo, sino también servir como una base de referencia para la optimización de procesos de otras empresas que tengan el mismo giro de negocios, ya que al ser un modelo integral y flexible se adapta a esta disciplina dinámica que es la gestión del talento humano y que constantemente debe estar ajustándose a los cambios organizacionales y del mercado. Finalmente consideramos que el éxito en la implementación de estos cambios dependerá de la capacidad de la empresa para evaluar su impacto y poder realizar ajustes estratégicos y oportunos de acuerdo con su crecimiento y necesidades.

15. ANEXOS

15.1 Manual de Inducción para Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa

1. Introducción

Bienvenido(a) a *Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa*, es una empresa ecuatoriana perteneciente al sector turístico, que desde el año 2008 se especializa en ofrecer tratamientos de salud, bienestar y descanso utilizando agua, lodos y vapores termales obtenidos de sus propias fuentes naturales ricas en minerales, los cuales brindan innumerables beneficios para el cuerpo, la mente y el espíritu.

Nos complace que formes parte de nuestro equipo. Este manual tiene como objetivo facilitar tu integración, proporcionándote información esencial sobre nuestra empresa, políticas internas, cultura organizacional y detalles relevantes para tu desempeño.

2. Información General de la Empresa

2.1. Historia de la Empresa

Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa fue fundada en [Año de Fundación] con la misión de ofrecer experiencias únicas de relajación y bienestar a nuestros clientes, aprovechando las propiedades naturales de nuestras fuentes termales.

2.2. Misión, Visión y Valores

Misión: Definir la misión de la empresa

Visión: Definir la visión de la empresa

Valores: Compromiso, disciplina, fidelidad, entre otros.

3. Normativa Interna y Cultura Organizacional

3.1. Políticas de Puntualidad y Asistencia

La puntualidad es esencial para el correcto funcionamiento de nuestras operaciones. Se espera que todos los colaboradores lleguen a tiempo y cumplan con sus horarios establecidos.

3.2. Código de Vestimenta

Mantenemos un código de vestimenta profesional y acorde a las actividades de cada área. Se espera que todos los empleados vistan de manera apropiada, reflejando la imagen y los estándares de la empresa.

3.3. Reglamento Interno

(Definir)

4. Proceso de Inducción

El proceso de inducción tiene una duración aproximada de una semana y está diseñado para integrarte de manera efectiva a tu nuevo entorno laboral.

Día 1: Bienvenida y Presentación General

- **Recepción:** Serás recibido por el equipo de Talento Humano y presentado a tu jefe de área.
- **Tour por las Instalaciones:** Recorrido por las diferentes áreas de la empresa para familiarizarte con tu nuevo entorno de trabajo.
- **Entrega de Materiales:** Se te proporcionarán las herramientas y recursos necesarios para tus funciones.

Día 2: Formación sobre Políticas y Procedimientos

- **Sesión Informativa:** Explicación detallada de las políticas de la empresa, incluyendo puntualidad, vestimenta y procedimientos operativos.
- **Asignación de Mentor:** Se te asignará un mentor, generalmente tu jefe de área, quien te guiará y apoyará durante tu período de adaptación.

Días 3 a 5: Capacitación Específica del Puesto

- Entrenamiento en el Puesto de Trabajo: Formación práctica sobre las tareas y responsabilidades específicas de tu cargo.
- Reuniones con el Equipo: Interacción con tus compañeros de trabajo para conocer las dinámicas del equipo y los proyectos en curso.

Día 6: Evaluación y Retroalimentación

Revisión de Progreso: Evaluación conjunta con tu mentor sobre tu adaptación y desempeño durante la semana.

Espacio para Preguntas: Oportunidad para resolver dudas y recibir orientación adicional.

5. Formatos y Documentos Anexos

5.1. Formato de Asistencia a la Inducción

Es obligatorio asistir a todas las sesiones de inducción, ya que forman parte de tu horario laboral. A continuación, se presenta el formato de registro de asistencia:

Fecha	Hora de Inicio	Hora de Término	Tema Tratado	Firma del Colaborador
DD/MM/AAAA	08:00	12:00	Bienvenida y Presentación General	[Firma]
DD/MM/AAAA	08:00	12:00	Políticas y Procedimientos	[Firma]

5.2. Checklist de Temas Revisados

Al finalizar la inducción, se utilizará el siguiente checklist para asegurar que se han cubierto todos los temas esenciales:

Tema	Revisado (Sí/No)	Observaciones
Historia de la Empresa	Sí	
Misión, Visión y Valores	Sí	
Políticas de Puntualidad y	Sí	
Código de Vestimenta	Sí	
Procedimientos Operativos	Sí	
Uso de Herramientas y Recursos	Sí	
Presentación del Equipo de Trabajo	Sí	
Asignación de Mentor	Sí	
Evaluación y Retroalimentación	Sí	

5.3. Documento de Conformidad

Documento de Conformidad

Yo, [Nombre del Colaborador], certifico que he participado en el proceso de inducción de Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa, comprendiendo y aceptando las políticas, procedimientos y valores de la empresa.

Firma: _____ Fecha: _____

Este manual está diseñado para servir como una guía durante tu período de adaptación. Te animamos a consultarlo siempre que lo necesites y a comunicarte con tu mentor o el departamento de Talento Humano ante cualquier duda o inquietud.

¡Bienvenido(a) a Piedra de Agua - Fuente Termal & Spa!

16. Referencias Bibliográficas

- Armijos, C., Salazar, J., & López, P. (2019). *Gestión de administración de los recursos humanos*. Editorial Universitaria.
- Besseyre Des Horts, C. H. (2020). *Gestión del talento humano y competitividad organizacional*. Ediciones Gestión Empresarial.
- Bute, R. (2018). *¿Selección o azar? Aproximación cualitativa a los procesos de selección de profesionales en organizaciones solidarias*. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(2), 45-62.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing Human Resources*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Código del Trabajo del Ecuador. (2023). *Normativa laboral ecuatoriana*.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentos de administración de recursos humanos*. Pearson.
- Fernández, P., & Castro, M. (2019). *Estrategias para la integración del personal: Un enfoque práctico en la gestión del talento humano*. Editorial Universitaria.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2021). *Administración de recursos humanos: Enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Jara, M., Pérez, G., & González, L. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(4), 89-105.
- Kaufman, B. (2021). *Strategic Human Resource Management and Industrial Relations*. Cornell University Press.
- Martínez, A., & Pérez, J. (2020). *Factores que influyen en la estabilidad laboral: Un análisis desde la gestión del talento humano*. *Revista de Psicología Organizacional*, 18(2), 67-83.

- McGraw-Hill. (2011). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*.
- Morales Pimienta, A. (2021). *El Capital Humano en el Sector Turístico: Análisis de su efecto sobre la competitividad turística*. Universidad de Valladolid.
- Paredes, L., Rojas, E., & García, M. (2020). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Editorial Iberoamericana.
- Pinos, J., & Chasi, M. (2021). *Apoyo a los subsistemas de talento humano, selección y reclutamiento a partir de un sistema experto. Caso de estudio*. *Revista de Ciencias Empresariales*, 15(2), 34-52.
- Ramírez, D., Torres, A., & Suárez, F. (2019). *Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico*. *Revista de Administración y Negocios*, 10(3), 67-84.
- Rivera, L. (2019). *Reclutamiento y selección del personal empresarial*. Editorial Alfa.
- Ruiz, L., & Salgado, C. (2020). *Impacto de los programas de inducción en la retención del talento humano en empresas del sector servicios*. *Revista de Administración Empresarial*, 12(1), 78-95.
- Samudio, A., Núñez, R., & Pérez, T. (2022). *Perspectiva de la gestión de talento humano en teorías administrativas*. *Revista de Administración y Economía*, 17(1), 112-130.