

Gestión hotelera

Procedimiento para el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos en hosterías de Pastaza

Procedure for diagnosing human resources management models in hostelryes of Pastaza

Nelly Narcisca Manjarrez- Fuentes¹, Neyfe Sablón-Cossío¹, Eliecer Campos-Cárdenas², Jhon Alejandro Boza-Valle³ y Verónica Ortega-Manjarrez⁴

¹Universidad Estatal Amazónica, km 3 ½ paso lateral Vía Napo, Pastaza, Ecuador

²Escuela Superior Politécnica del Litoral

³Universidad Técnica Estatal de Quevedo

⁴Dirección Distrital 09D15 el Empalme-Educación

Correo electrónico: nellynmf@yahoo.es

Resumen

Se realizó una investigación en Pastaza (Ecuador), con el objetivo de diseñar un procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la gestión de los recursos humanos de las hosterías, debido a las deficiencias que existen en el servicio turístico de la amazonia ecuatoriana. El procedimiento se aplicó en siete hosterías de la región, y sus resultados demostraron que se podría considerar una solución metodológica, ya que concibe la caracterización, el diagnóstico y la intervención –mediante estrategias adecuadas– en el proceso de gestión de los recursos humanos.

Palabras clave: diagnóstico, funciones de los recursos humanos

Abstract

An investigation was conducted in Pastaza (Ecuador), with the aim of designing a method for diagnosing the functions of management of human resources of the hostelryes, due to deficiencies in the tourist service of the Ecuadorian Amazon. The procedure was applied in seven lodges in the region, and results showed that it could be considered a methodological solution, as conceived characterization, diagnosis and intervention strategies -through appropriate by the process of human resources management.

Keywords: diagnosis, human resource functions

Introducción

La sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de transformaciones, que se han derivado de la globalización de la economía, la presión del mercado mundial, los acelerados avances científico-técnicos y la difusión masiva de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Drucker, 2012). La rapidez de estos cambios ha provocado la inadaptación del saber, el saber hacer y el saber estar, y exige que los recursos humanos (RR.HH.) ajusten sus competencias (Saitua *et al.*, 2015), ya que el factor humano se considera el principal elemento activo y dinámico que impulsa a la organización, con el fin de lograr sus objetivos estratégicos (Codina Jiménez, 2014). Por tales motivos, la gestión de los RR.HH. constituye una variable clave para garantizar el éxito de las organizaciones (Noda, 2004; Pereda Pérez *et al.*, 2014).

Durante los últimos 60 años, la función de los RR.HH. no solo ha sido la administración de las actividades relacionadas con el reclutamiento, el control de ausentismo, el mantenimiento de la disciplina y el pago de salarios, sino que se ha convertido en un nuevo estilo, con renovados enfoques que confían en el método hacia el hombre, al que involucran en el resultado final (Harper y Lynch, 2011 y Chiavenato, 2014). Por ello, se potencia su capacidad pensante y su grado de responsabilidad, por encima de su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la gestión de los RR.HH. sea el desarrollo humano y organizativo (Mariz Pérez *et al.*, 2012).

En este sentido, de acuerdo con lo señalado por Pardo y Díaz Villamizar (2014), la formación se convierte, para las empresas, en un medio que permite que los individuos y ellas mismas se encuentren capacitados para operar en las condiciones del entorno. Esto lo logran las llamadas *Learning Organization* (Cuesta Santos, 2010), las cuales se definen como aquellas empresas que tienen capacidad para aprender o renovarse de forma continua, de manera que se logren adaptar al cambio y a la incertidumbre (Steib, 1997).

Por otra parte, se conoce que en la amazonia ecuatoriana converge la riqueza cultural y natural, así como la biodiversidad de la flora y la fauna (Vilches *et al.*, 2016), por lo que el turismo de esta zona es ecológico. Además, según lo planteado por Prieto (2012), en dicho territorio existen hosterías que favorecen el disfrute del medio natural y ofrecen paquetes turísticos que incluyen hospedaje, alimentación, recreación y rutas ecoturísticas.

En este contexto del desarrollo del turismo en Ecuador, especialmente en Pastaza, las hosterías se distinguen por la peculiaridad de brindar un alojamiento que presenta características propias de la región amazónica. Sin embargo, los resultados del diagnóstico realizado demuestran que, a pesar de la importancia que estas poseen, existen deficiencias en la gestión de los RR.HH., entre las que se encuentran:

- Insuficientes procedimientos de los RR.HH. en función de las necesidades de los clientes;
- carencia de formación y capacitación de la alta dirección y del mando intermedio en la actividad de RR.HH., a lo que se suma la ineficiente preparación del personal en función del servicio que ofrece al cliente;
- no se tiene en cuenta la cultura del personal, para ofrecer un servicio especializado de ecoturismo, y la procedencia es parte del atractivo turístico;
- deficiencia en el proceso de selección y captación del personal;
- bajo enfoque integral en relación con el proceso de RR.HH., y
- la gestión de los RR.HH. no se concibe desde la pluriculturalidad y el cuidado del medioambiente, y no se incorpora lo que se conoce como responsabilidad social empresarial.

Por tales motivos, el objetivo de la investigación fue diseñar un procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH., que permita proponer estrategias para su perfeccionamiento en las hosterías del sector turístico ecuatoriano.

Metodología

Procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH. en las hosterías ecuatorianas

Para la aplicación del procedimiento se estableció tres premisas: 1) utilizar el catastro y el mapa turístico actualizado de la provincia y de sus cantones, 2) verificar en las hosterías la existencia de las bases informativas necesarias para el diagnóstico, y 3) listar las hosterías del cantón que podrían constituir el objeto de estudio.

Los elementos planteados desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico motivaron la realización de una propuesta (figura 1), que se empleó como guía del proceso de diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH., en las hosterías de Pastaza.

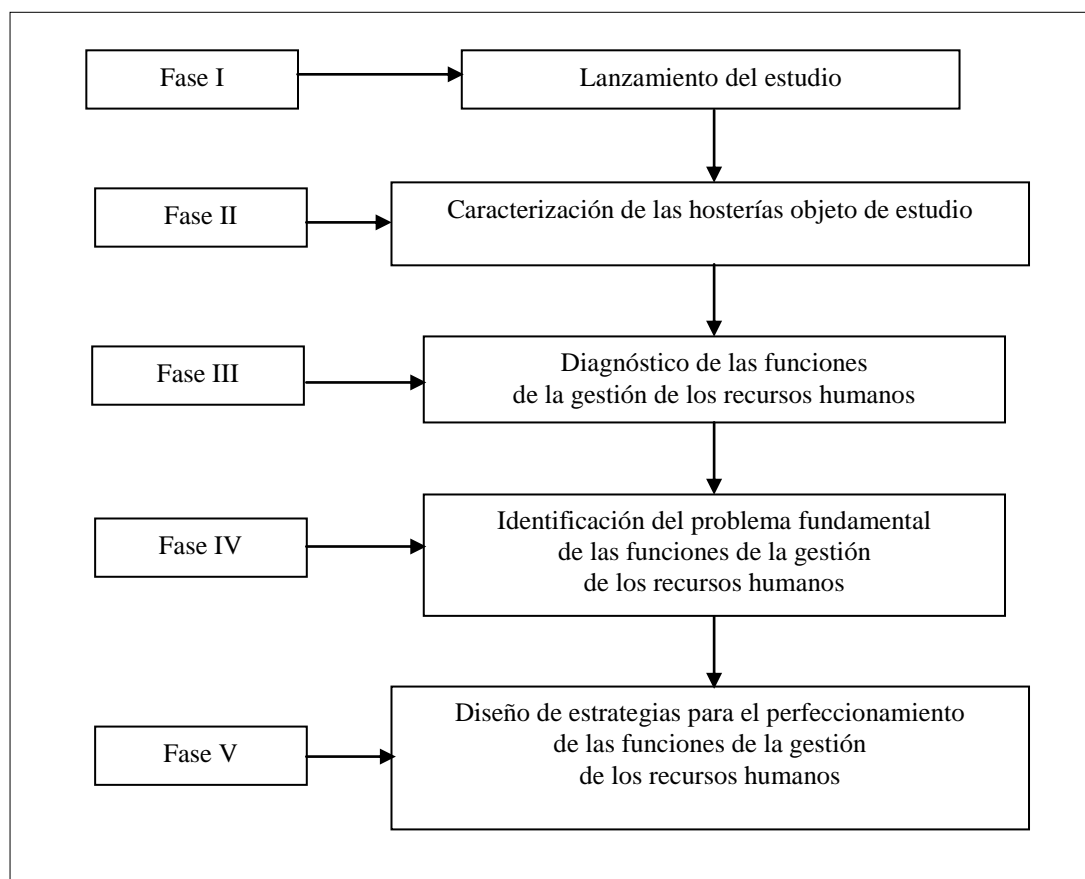


Figura1. Procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la gestión de los recursos humanos en las hosterías del sector turístico ecuatoriano.

Este procedimiento debe ser aplicado cada tres o cuatro años, en dependencia de la velocidad de implementación de las estrategias propuestas y del cumplimiento de los objetivos, por los directivos y los gerentes-propietarios de las hosterías que estén interesados en identificar los problemas relevantes de las funciones de la gestión de los RR.HH.

Fase I. Lanzamiento del estudio

En la fase inicial se contextualizó el objeto de estudio, y se reunió la información, a partir del análisis documental, sobre el marco regulatorio de la actividad de RR.HH. en el sector. Además, se realizó una entrevista, para identificar los problemas potenciales que se manifestaban en las funciones de la gestión de los RR.HH. del sector turístico en el cantón.

Fase 2. Caracterización de las hosterías objeto de estudio

En la segunda fase se caracterizó las hosterías objeto de estudio. También se revisó diferentes documentos, tales como: el catastro, el mapa turístico y la plantilla de trabajadores de la hostería. A partir de esta información, se obtuvo una visión general de las hosterías y de sus particularidades, así como de su ubicación geográfica. Además, se identificó su fuerza laboral, y se tuvo en cuenta los elementos siguientes: composición por edad, sexo, ocupación y formación. Igualmente, se consideró los aspectos del entorno, y los recursos naturales y culturales más cercanos, los cuales podrían ser utilizados, de una forma u otra, en la actividad económica principal de la organización (cuadro 1).

Referencia: caracterización de las hosterías en el sector turístico de la provincia de Pastaza					
Nombre del investigador/ a:			Número de encuesta:		Proyecto: TUR.
Lugar:	Pastaza ()		Puyo ()		
Fecha:	Día ()		Mes ()		Año ()
Nombre de la hostería:					
Cargo: _____			Propietario ()		Empleado ()
Gestión de los recursos humanos					
Contratación:	Directa ()		Proceso: convocatoria, selección, contratación ()		
Capacitación:	Permanente () Una vez al año ()		Esporádica ()	No existe ()	
Si se realiza capacitación, se hace en:	Competencias laborales generales ()		Competencias laborales específicas ()		Competencias laborales generales y específicas ()
Incentivos:	Sí ()	No ()			
Si respondió ()	Monetarios () No monetarios ()		¿Cuáles?	Días libres ()	Detalles o <i>souvenirs</i> () Otros ()
Gestión del ambiente laboral					
Bienestar y estabilidad laboral para los trabajadores				Óptimo ()	Regular () Malo ()
Espacios para el puesto de trabajo de los empleados				Óptimo ()	Regular () Malo ()

Cuadro 1. Formato de entrevista aplicada a los administradores, y observación en las hosterías del sector turístico de Pastaza.

Fase 3. Diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH.

Para realizar el diagnóstico, se diseñó un instrumento sobre la base de los elementos de las funciones de la gestión de los RR.HH. Este estaba constituido por 72 preguntas, con una escala likert de 5 grados, en la que 1 significa muy mala, y 5, muy buena (tabla 1). Por otra parte, de acuerdo con lo señalado por Casper (2011) y

Lan Ong (2014), la encuesta se debe poner a prueba para corregir posibles errores en su elaboración, así como para comprobar su fiabilidad y validez.

Tabla 1. Cuestionario del diagnóstico de los recursos humanos.

Estimado señor (a), el objetivo fundamental de este cuestionario es que usted nos proporcione su opinión sincera acerca de las actividades. Esta información servirá para conocer las posibilidades que la organización posee para aumentar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral de los que conforman la gestión de los recursos humanos. Su ayuda es de suma importancia, por lo que le solicitamos absoluta sinceridad. La encuesta es anónima. Muchas gracias.					
Evalúe las siguientes prácticas de los recursos humanos en su entidad, marcando con una cruz (x) en uno de los cinco grados de la escala.	5	4	3	2	1
Planeamiento de las necesidades de personal.					
Reclutamiento de candidatos.					
Selección del personal.					
Orientación ofrecida al personal de nuevo ingreso.					
Preparación del personal para desempeñar su puesto actual.					
Desarrollo de los empleados para ocupar futuras responsabilidades.					
Evaluación del desempeño de los trabajadores.					
Sistema de remuneración e incentivos.					
Aspectos organizativos de la gestión de los recursos humanos					
¿La gestión de los recursos humanos forma parte de los objetivos estratégicos de la empresa?					
Planeamiento					
Se define anualmente la plantilla en cuanto a número y cualidades de los recursos humanos requeridos, de acuerdo con la estrategia de la empresa.					
Reclutamiento					
El reclutamiento de candidatos está precedido por una adecuada determinación de los requisitos de los puestos por cubrir.					
Selección					
Se conocen con exactitud las competencias que el trabajador debe poseer para desempeñar el puesto correspondiente.					
Inducción					
La acogida de los nuevos trabajadores está prevista y organizada con anterioridad.					
Entrenamiento/ formación					
Se determinan las necesidades de aprendizaje, antes de elaborar el plan de entrenamiento.					
Desarrollo					
La entidad motiva el desarrollo de los trabajadores, lo que propicia el logro de las metas individuales, las cuales coinciden con las de la organización.					
Evaluación del desempeño					
Se valoran, sistemáticamente, los resultados de cada trabajador.					
Estimulación					
Existe un sistema que combina, adecuadamente, la estimulación moral y la material.					

A continuación, se definió el marco muestra para el logro de la representatividad de la población. Después, se confeccionó un plan de muestreo, que contempló tres decisiones: a quién y a cuántos entrevistar, y cómo se selecciona a los entrevistados.

Fase 4. Identificación del problema fundamental de las funciones de la gestión de los RR.HH.

Se identificaron los problemas esenciales que existen en las funciones de la gestión de los RR.HH. de las hosterías objeto de estudio, mediante el árbol de problema. Uno de ellos no fue la ausencia de solución, sino la existencia de un estado negativo (Zapata y Vargas, 2009; Montoya Ríos, 2012).

Fase 5. Diseño de estrategias para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión de los RR.HH.

A partir de la identificación del problema fundamental, señalado anteriormente (fase 4), se diseñaron las estrategias (Toro, 2006). La fase 5 se inició con el diseño de escenarios probables, los cuales aportaron argumentos más sólidos, que justifican las estrategias por proponer.

Paso 1. Construcción de escenarios

Los escenarios se construyen con el empleo del método SMIC o de impactos cruzados. Para el procesamiento de la información, se utiliza el *software* SMIC-PROB-EXPERT, el cual permite verificar que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de los probables, es decir, que haya –al menos–, según los expertos, de seis a siete oportunidades sobre diez (que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios). Por tanto, la imprecisión de las respuestas del experto es reducida, ya que permite la probabilidad de realización de una hipótesis, con la ayuda de una probabilidad que va de uno –1– (probabilidad muy débil) a cinco –5– (acontecimiento muy probable). Después, como probabilidades condicionales, se realiza una hipótesis en función de las otras. La nota seis –6– corresponde, entonces, a la independencia de la hipótesis.

El módulo de cálculo PROB-EXPERT ofrece, para cada experto, las secuencias de probabilidades de los escenarios, las que ejercen su influencia en el valor más elevado del escenario más probable (Cerd Alabern y Sallán Leyes). Así se obtiene una clasificación cardinal de los escenarios posibles, lo que permite delimitar el dominio de los realizables, reteniendo solo aquellos que tengan una probabilidad nula.

Paso 2. Diseño de estrategias para el perfeccionamiento de las funciones de la gestión de los RR.HH. en las hosterías objeto de estudio

A partir de los resultados del diagnóstico, se realizaron las matrices de factores internos (MEFI) y de factores externos (MEFE). Esto permitió construir la matriz DAFO (Santos Pastor *et al.*, 2014). Para la construcción de las tres matrices, se consultó al mismo grupo de expertos seleccionados en la fase 4.

Una vez realizado este análisis, se construyó la matriz DAFO, en la que se listaron los factores que en las matrices MEFE y MEFI obtuvieron puntuaciones de 1 y 4 (tabla 2), los cuales se relacionan de la forma siguiente: cuadrante I (¿con esta Fortaleza se puede aprovechar esta Oportunidad?), cuadrante II (¿con esta Fortaleza se puede atenuar esta Amenaza?), cuadrante III (¿limita esta Debilidad el aprovechamiento de esta Oportunidad?) y cuadrante IV (¿hace esta Debilidad muy vulnerable a esta Amenaza?). El cuadrante de mayor puntuación fue en el que se encontraba ubicada la organización. A continuación, se trazaron las posibles estrategias para cada cuadrante.

Tabla 2. Tipos de estrategia que se pueden diseñar.

Tipos de estrategia	Clasificación	Cuadrante	
Estrategias ofensivas	Ser líderes	1 ^{er} . cuadrante	MEFE > 2.50 MEFI > 2.50
Estrategias defensivas	De reestructuración De diversificación De protección y apoyo	2 ^{do} . cuadrante	MEFE > 2.50 MEFI < 2.50

	de implicados De enfoque		
Estrategias adaptativas	Buscar nichos Actuar sobre las debilidades Fusión con otras organizaciones	3 ^{er} . cuadrante	MEFE < 2.50 MEFI > 2.50
Estrategias de supervivencia	La liquidación La fusión El saneamiento (cambio de directivos) Reducir niveles de gastos Buscar nichos si los hay	4 ^{to} . cuadrante	MEFE < 2.50 MEFI < 2.50

Para cada estrategia que se diseñaba, Ronda Pupo y Marcané Laserra (2004) definieron:

- Objetivo de la estrategia: este debe ser claro y verificable.
- Acciones: conjunto de actividades que deben permitir el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos asociados a esta.
- Responsable: se reflejará el nombre, el cargo, la institución o el departamento responsable de velar por el cumplimiento de las acciones planificadas y los objetivos propuestos.
- Indicadores: aquellos que favorecen la verificación tangible y constatable de los objetivos propuestos.

Resultados

El procedimiento se aplicó en siete hosterías: El Pigual, HachaCaspi, Turingia, Don Elías, El Safari, Flor de Canela y Lizanes. Estas se localizaron en el cantón Pastaza, y constituyeron la población objeto de estudio. Los principales resultados del diagnóstico de la gestión de los RR.HH. se ubicaron entre bueno y regular, en sentido decreciente (figura 2). Además, se aplicó un análisis de confiabilidad, a partir del Alpha de Crombach, con un valor de 0.968 de muy aceptable. Asimismo, en dos rondas de trabajo se logró el consenso de los encuestados, con un valor de 0.890 de muy aceptable, según el análisis Kendall.

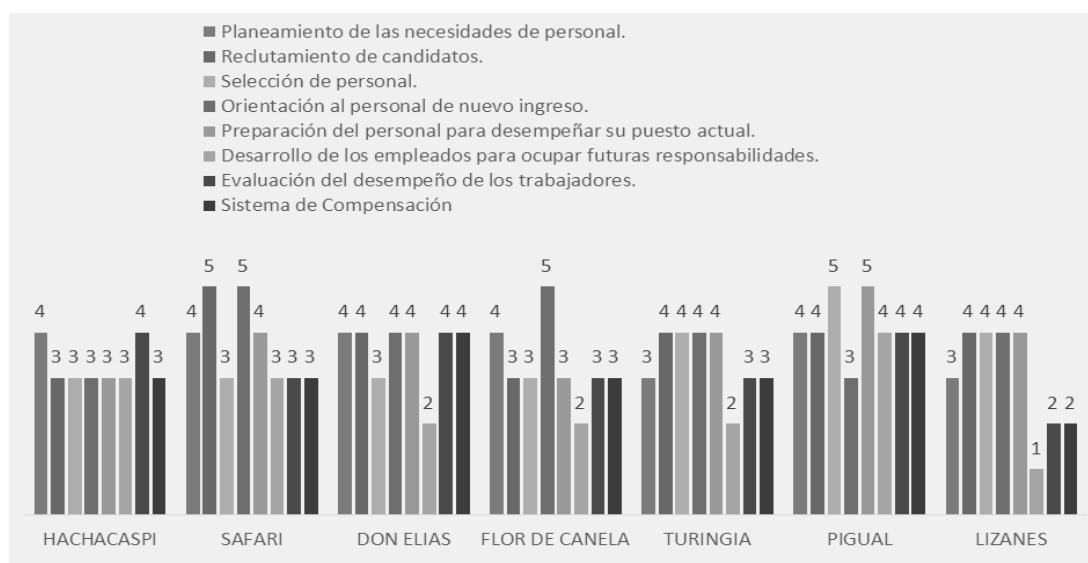


Figura 2. Resultado de las funciones prácticas de los recursos humanos de las hosterías.

Fuente: elaboración propia, a partir de la salida del SPSS®, versión 22.0.

Planeación

En la función de planeación, el 43 % de los encuestados consideró que a veces se planificaban las necesidades de plantilla de los RR.HH. y que no se tenía en cuenta el nivel de desempeño.

Admisión

Con respecto a la admisión, los resultados de la encuesta indicaron que rara vez se realizaba el proceso de reclutamiento. En cuanto a la selección del personal, se apreció que existía desconocimiento en relación con lo que significa el proceso de selección, como función que pertenece a la gestión de los RR.HH. En este orden, el 71 % manifestó que conoce con exactitud las competencias que el trabajador debe poseer como aspirante al cargo. Asimismo, el 71 % declaró que a veces se definen los métodos de selección, por lo que se deduce que es una práctica improvisada.

Igualmente, en lo referido a la inducción, el 71 % de los encuestados manifestó que los directivos a veces tienen prevista la acogida de los nuevos empleados. Además, se constató que, en ocasiones, estos son presentados al colectivo de trabajadores y a otras personas con las que deberán establecer y mantener una relación laboral. Por otra parte, solo el 57 % de los encuestados afirmó que, ocasionalmente, el nuevo trabajador recibe orientación sobre las costumbres, los puestos y los aspectos organizativos de la empresa. Por lo generalidad, a los nuevos empleados de las hosterías no se les brinda información sobre el puesto que van a ocupar, los objetivos de la organización, los beneficios que esta ofrece y los ambientes que podrán utilizar.

Diseño del cargo y evaluación del desempeño

En cuanto al diseño del puesto, el 43 % de los encuestados consideró que en las hosterías no es frecuente realizar dicho diseño; esto se reflejó, además, en la inexistencia de la definición de las competencias asociadas a cada puesto de trabajo. También se constató que prevale la aplicación de una evaluación frecuente de los trabajadores, cuyos métodos brindan una descripción confiable del desempeño de estos. Sin embargo, solo algunos directivos comunican oficialmente a los empleados las opiniones sobre su desempeño, y señalan de forma oficial sus aspectos positivos y sus deficiencias. En más de la mitad de las hosterías, los directivos realizan la evaluación del desempeño, la cual incluye la valoración del potencial de trabajadores que pueden ser promocionados. No obstante, un porcentaje elevado de los encuestados coincidió en que esta evaluación no se realiza con la intención de promover al personal, ya que solo constituye un proceso de clasificación, que permite definir si el trabajador está apto para continuar laborando en la empresa o para dar por culminado su contrato laboral. Además, los empleados consideraron que el jefe evalúa el trabajo realizado, pero que no existen posibilidades reales de promoción en la hostería, a partir del desempeño laboral; sin embargo, la mayoría conoce el resultado de la evaluación.

La compensación de las personas

Los resultados del diagnóstico mostraron que las hosterías se rigen por el Código de Trabajo, la Ley de Seguridad Social y la Ley Orgánica del Servicio Público, en la cuales se regulan, de forma general, los derechos y los deberes del trabajador.

Por otra parte, se conoce que los directivos de las hosterías están en la obligación de cumplir con el salario

mínimo vital, con el aseguramiento del empleado y con los beneficios sociales (un derecho de los trabajadores). De acuerdo con lo señalado en el Plan Nacional para el Buen Vivir, dicha obligación se sustenta en las reivindicaciones por la igualdad y la justicia social; así como en el reconocimiento, la valoración y el diálogo que se establece entre los pueblos, sus culturas, sus saberes y sus modos de vida. No obstante, se debe señalar que el 28 % de los directivos consideró que existe un sistema que combina, adecuadamente, la estimulación moral y material, y que incluye a los miembros de la empresa; sin embargo, un 43 % de los directivos no aplica ningún sistema de estimulación.

También se apreció, de manera general, la prevalencia de un deficiente sistema de compensación laboral, con excepción de la hostería El Pigual, ya que su gerente estableció algunos elementos de estimulación, como por ejemplo: la atención al trabajo en días significativos. De esta forma, se les asigna a los trabajadores varios estímulos por concepto de cumpleaños. Además, si al realizar la evaluación anual, estos obtienen más del 90 % del cumplimiento, reciben un bono de \$100.00 USD. Igualmente, si un empleado cumple el segundo año laboral en la hostería, con una evaluación de excelente durante dicho período, recibe como bonificación un salario mínimo vital.

Por otra parte, el 43 % reconoció que a veces se aplica una política salarial, que permite vincular la retribución a la importancia de las funciones de cada puesto; mientras que el 57 % consideró que, en ocasiones, se reconoce los resultados de trabajo. Asimismo, el 43 % indicó que, esporádicamente, las condiciones de trabajo son adecuadas, y el 71 % afirmó que rara vez se promueve la participación de los empleados en las decisiones y los problemas de la empresa. Finalmente, solo el 57 % alegó que se incentiva, de manera adecuada, la labor de los directivos, ya que los trabajadores casi nunca se incluyen en los objetivos de la empresa.

Desarrollo individual

En cuanto a la motivación del desarrollo individual, solo el 57 % de los encuestados opinó que a veces se motiva a los trabajadores; mientras que más de la mitad de los encuestados consideró que, con frecuencia, se motiva el despliegue de la creatividad y la iniciativa de los empleados, y que –al menos– el 50 % de las hosterías son flexibles y propician el cambio de tareas.

Con respecto a la capacitación de los trabajadores, los directivos alegaron que se determinan sus necesidades de actualización y que, en ocasiones, se motiva el desarrollo individual. Sin embargo, solo el 43 % de los encuestados conoce las oportunidades de promoción y capacitación que les ofrece la hostería. Esto es una consecuencia de la opinión generalizada sobre la necesidad de capacitar solo a los administrativos, quienes representan un porcentaje minoritario. A este inconveniente también se suma la creencia de que es necesario capacitar una vez al año, especialmente cuando se trata de aplicar la actualización de las normas financieras para la gestión de pagos de impuesto.

Además, se constató que no se brinda capacitación sobre la protección y el cuidado del medioambiente, y que no se tiene en cuenta la necesidad de ofrecer cursos de idiomas nativos de los pueblos originarios.

Mantenimiento de las personas

En relación con el ambiente de trabajo, los directivos manifestaron que se garantizan las condiciones y las comodidades que el empleado requiere; además, se proporciona la alimentación, el vestuario, así como las

herramientas y el local de trabajo. También se constató que no se han definido las normas de disciplina e higiene y de seguridad del trabajo, aunque la mayor parte de los encuestados consideró que las condiciones laborales son muy buenas.

Con respecto a las condiciones ambientales, se debe señalar que las hosterías se encuentran en la región amazónica, la cual se considera una reserva natural, por lo que es necesario cumplir con las normas ambientales establecidas por el Ministerio del Ambiente; sin embargo, ninguna de las hosterías tiene en cuenta los mecanismos de protección del medioambiente ni existen normas establecidas con este fin.

En sentido general, el análisis de las funciones demostró que los directivos se contradecían al manifestar que planificaban y desarrollaban el proceso de aplicación de las funciones de los RR.HH. Por otra parte, se constató que el gerente propietario de las hosterías también desempeña el cargo de especialista de RR.HH., por lo que no se dividen sus funciones. Asimismo, se comprobó que la mayoría de los propietarios no posee la preparación y la formación necesaria, o carece de las herramientas teóricas y metodológicas para el desempeño del cargo en el área de RR.HH.; no obstante, dicha mayoría consideró que existe un ambiente de trabajo adecuado y que los empleados se sienten motivados, lo cual no coincidió con el criterio de los trabajadores encuestados. Además, se apreció que no se han definido las normas de aplicación de políticas y prácticas en la ejecución de las funciones de la gestión de los RR.HH.

Si se tiene en cuenta lo planteado anteriormente, es posible afirmar que se desconoce, o es ineficiente, la aplicación de las funciones de la gestión de los RR.HH. Por tales motivos, a partir de los resultados del diagnóstico, se definieron las estrategias, los objetivos, las acciones, los responsables y los indicadores que la organización debe considerar (tabla 3). Para realizar esta diagnosis, se determinó el problema que existe en cada función.

Tabla 3. Diagnóstico de la gestión de los RR.HH. en una hostería objeto de estudio.

Función	Problema	Estrategia	Indicador
Planeación	No se ha definido, claramente, el proceso de planeación. Los trabajadores no forman parte del proceso de planeación.	Identificar la necesidad de proponer plantillas futuras, en las que se considere el tipo y las características de los recursos humanos que se deben contratar.	Cantidad de personal por contratar. Cantidad de trabajadores, por tipo de etnia, que se debe contratar. Total de mujeres por emplear en la hostería. Total de hombres por emplear en la hostería. Cantidad de personas, por grupo etario, que se debe contratar. Cantidad de personas, por tipo de formación, que se debe contratar.
Admisión	Las personas que se reclutan y seleccionan no satisfacen las necesidades del servicio que ofrece la hostería.	Determinar si los candidatos poseen las potencialidades requeridas, según las necesidades de los puestos de trabajo, con el fin de garantizar la contratación del personal calificado.	Número de convocatorias de los puestos de trabajo/ cantidad de convocatorias divulgadas, con el empleo de los medios de comunicación. Cantidad de trabajadores reclutados, por etnias. Cantidad de mujeres reclutadas/ total de mujeres necesarias. Cantidad de hombres reclutados/ total de hombres necesarios.

			Cantidad de trabajadores internos reclutados/ total de trabajadores reclutados.
Diseño del cargo y evaluación del desempeño	Las hosterías no cuentan con manuales de diseño de cargo. No se realiza un proceso de evaluación del desempeño, para impulsar la superación.	Elaborar los perfiles de competencias para cada puesto de trabajo, de acuerdo con los conocimientos, las habilidades, las destrezas y la responsabilidad medioambiental.	Cantidad de cargos descritos en el manual de funciones, teniendo en cuenta las competencias laborales.
Compensación	No se aplica un adecuado sistema de estímulo y de atención al trabajador, en el que se considere la remuneración y los beneficios, de acuerdo con el puesto de trabajo.	Establecer las bases para la compensación y la estimulación del trabajador, por los resultados de su desempeño en el puesto laboral.	Normas definidas y socializadas con los trabajadores, para el sistema de compensación.
Mantenimiento	No existen normas de higiene y seguridad del trabajo. No se ha establecido, formalmente, el reglamento disciplinario.	Establecer las normas de higiene y seguridad del trabajo, así como el reglamento disciplinario.	Aprobado y socializado el reglamento sobre las normas de higiene y seguridad del trabajo, con enfoque de responsabilidad social. Aprobado y socializado el reglamento disciplinario.

Las estrategias definidas pueden contribuir con la solución de los principales problemas asociados a las funciones de la gestión de los RR.HH., en las hosterías del cantón Pastaza; sin embargo, durante su aplicación estas se deben controlar, para corregir las posibles desviaciones en su instrumentación.

Una vez concluido el período de aplicación, se debe recomenzar el ciclo de diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH., así como el diseño y la aplicación de las estrategias necesarias para el perfeccionamiento continuo del sistema (Mazo, 2008).

Conclusiones

1. El diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH., como base para la toma de decisiones en las organizaciones –en general– y en el sector turístico –en particular–, es una práctica internacionalmente aceptada.
2. Las hosterías objeto de estudio se deben comprometer con los trabajadores que provienen de los pueblos originarios, y deben cuidar y conservar el medioambiente, ya que pertenecen a la amazonia ecuatoriana.
3. El procedimiento propuesto se considera una solución metodológica, que solucionaría la situación que existe en las hosterías de Pastaza, debido a que concibe la caracterización, el diagnóstico y la intervención –a través de estrategias adecuadas– en el proceso de gestión de los RR.HH., a partir de una orientación holística y sistémica que fortalece los RR.HH. disponibles y potenciales.
4. El carácter cíclico del proceso de diagnóstico, así como su flexibilidad y las transversales incorporadas, le confieren ventajas y cualidades superiores al procedimiento propuesto.

5. La integración coherente de las técnicas y herramientas, mediante la secuencia de fases y pasos definidos, demuestra la consistencia lógica del procedimiento para el diagnóstico de las funciones de la gestión de los RR.HH. en las hosterías del sector turístico ecuatoriano.

Referencias bibliográficas

- Cuesta Santos, Armando. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: ECOE Ediciones, 2010. 448 p.
- Codina Jiménez, Alexis. Habilidades directivas. La Habana: Escuela de Altos Estudios, 2014.
- Cerd Alabern, Ll. y Sallán Leyes, J. M. Métodos cuantitativos de organización industrial I. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña, 2009. 212 p.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos (Novena Edición). México D. F.: Editorial McGraw-Hill, 2011. 440 p.
- Drucker, P F. (2012). La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires, Argentina: Random House Mondadori S. A., 2012. 303 p.
- Harper, D. y Lynch, J. M. Manuales de recursos humanos. Madrid: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones, 2011.
- Lan Ong, S. Global and local challen practic in asses the 9 thconf of the inter commission. Paula Elosua Oliden, 2014. 340 p.
- Montoya Ríos, F. J. La solución de problemas de manera innovadora, exploración de un camino creativo. *Trilogía*. no. 7. Diciembre: 125-133, 2012.
- Mazo, I. La necesaria revisión de la estrategia de capital humano. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 21 (217): 18-19, 2008.
- Mariz Pérez, R. M. *et al.* La importancia del capital humano como impulsor de la innovación. *Cuadernos de Economía*. 35 (98): 68-76, 2012.
- Roesken, Bettina; Casper, Michael (ed.). Current State of Research on Mathematical Beliefs XVII: Proceedings of the MAVI-17 Conference (2011: Bochum, Germany). Professional School of Education, Ruhr-Universität Bochum, 2011.
- Ronda Pupo, G. A. y Marcané Laserra, J. Á. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la información*. 35 (1): 3-18, 2004.
- Saitua, A. *et al.* Human capital information in management reports: An analysis of compliance with the characteristic of the relevance of disclosure. *Intangible Capital*. 11 (2): 223-248, 2015 [8/06/2016] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.536>
- Santos Pastor, M. *et al.* (2014). Análisis y propuestas de cambio en la metodología y la evaluación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 7 (3): 127-144, 2014.
- Toro, D. El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, octubre-diciembre de 2006. 2 (14): 338-358, 2006.

Pereda Pérez, F. J. *et al.* Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*. 10 (3): 528-561, 2014 [10/05/2016] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.511>

Pardo, C. E. y Díaz Villamizar, O. L. 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. *Revista Suma Negocio*. 5 (11): 39-48, 2014.

Prieto, M. Espacios en disputa: el turismo en Ecuador. Ecuador: Flacso-Sede Ecuador, 2012. 232 p.

Vilches Peña, A., y Gil Pérez, D. La transición a la Sostenibilidad como objetivo urgente para la superación de la crisis sistémica actual. *Revista Eureka sobre Enseñanza y Divulgación de las Ciencias*, 13(2)395-407, 2016.

Zapata, C. M. y Alberto Vargas, F. A. Una revisión de la literatura en consistencia entre problemas y objetivos en ingeniería de software y gerencia organizacional. *Revista EIA*. no. 11: 117-129, 2009. [11/05/2016] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3039894.pdf>

Recibido el 28 de abril de 2016

Aceptado el 5 de julio de 2016