

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión
Turística y Hotelera

TÍTULO:

**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL DEL HOTEL & SPA CASA REAL”**

Autor:

José Javier Morejón Cabezas

Director:

Ing. Danilo Quintana

Riobamba – Ecuador

2016

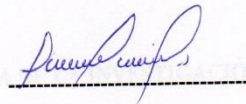
Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título:
**“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, PARA MEJORAR
EL CLIMA LABORAL DEL HOTEL & SPA CASA REAL”** presentado por:
José Javier Morejón Cabezas y dirigido por el Ing. Danilo Quintana.

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de
investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el
cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y
custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. Paula E. Moreno Aguirre Mgsc.

Presidente del Tribunal



Firma

Ing. Danilo Quintana

Director del Proyecto de Investigación



Firma

Dr. Héctor Pacheco

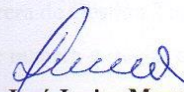
Miembro del Tribunal



Firma

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: José Javier Morejón Cabezas como autor, al Ing. Danilo Quintana en calidad de Director del Proyecto y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo”.



José Javier Morejón Cabezas

C.I. 060360826-6

AGRADECIMIENTO

A todos los docentes que conforman la Carrera de Gestión Turística y Hotelera y de manera especial a mi tutor, el Ing. Danilo Quintana por su compromiso en la realización del presente proyecto de investigación.

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y hermanos que fueron un apoyo incondicional a lo largo de mi vida universitaria y de manera especial a mi esposa Marcela y a mi hijo Matías Javier por ser aquel motor que mueve mi vida.

ÍNDICE GENERAL

<i>Agradecimiento</i>	iii
<i>Dedicatoria</i>	iv
<i>Indice de tablas</i>	ix
<i>Indice de gráficos</i>	xi
<i>Indice de ilustraciones</i>	xii
<i>Resumen</i>	xiii
<i>Introducción</i>	1
CAPÍTULO I	4
1. Fundamentación teórica	4
1.1. Gestión hotelera	4
1.2. Definición de gestión del talento humano	6
1.2.1. Evolución del talento humano	6
1.2.2. Objetivos de gestión de talento humano	7
1.2.3. Importancia de la administración del talento humano	8
1.2.4. Procesos de gestión de talento humano	8
1.2.5. Subsistemas del talento humano	9
1.3. Recursos humanos	15
1.4. Proceso de selección y contratación del personal	15
1.5. Modelos de gestión en una empresa	20
1.6. Modelos de gestión organizacional	24
1.6.1. Modelo de Michigan	24
1.6.2. Modelo de Ostroff y Bowen	25
1.6.3. Modelo de Harvard	26

1.7. Clima laboral.....	27
1.7.1. Características del clima laboral.....	28
1.7.2. Clima organizacional.....	29
1.7.3. Tipos de clima organizacional.....	29
1.7.4. Aspectos que influyen en el clima laboral.....	31
1.7.5. El macro ambiente y micro ambiente de las empresas.....	33
1.7.5.1. Factores macro ambiente.....	33
1.7.5.2. Factores micro ambientales.....	33
CAPÍTULO II.....	35
2. Metodología.....	35
2.1. Tipo de estudio.....	35
2.2. Población y muestra.....	36
2.3. Operacionalización de variables.....	37
2.4. Procedimientos.....	39
2.4.1. Técnicas.....	39
2.5. Procesamiento y análisis.....	40
CAPÍTULO III.....	41
3. Resultados.....	41
3.1. Diagnóstico de la situación actual del hotel & Spa Casa Real.....	41
3.1.1. Descripción del hotel & Spa Casa Real.....	41
3.1.2. Análisis foda.....	49
3.1.2.1. Priorización.....	50
3.1.2.2. Matriz priorizada.....	54
3.1.3. Análisis de la entrevista realizada a la gerencia del hotel.....	56
3.2. Resultado de la encuesta dirigida al cliente interno.....	57
CAPÍTULO IV.....	68

4. <i>Discusión</i>	68
CAPÍTULO V	70
5. <i>Conclusiones y recomendaciones</i>	70
5.1. Conclusiones	70
5.2. Recomendaciones	71
CAPÍTULO VI	72
6. Propuesta.....	72
6.1. Título de la propuesta.....	72
6.2. Introducción	72
6.3. Objetivos	73
6.3.1. General.....	73
6.3.2. Específicos.....	73
6.4. Fundamentación científico-técnica	73
6.5. Descripción de la propuesta.	74
6.5.1. Proceso de provisión de personas.....	74
i. Reclutamiento	74
ii. Selección	78
6.5.2. Proceso de organización de personas	83
i. Diseño de puestos	83
ii. Evaluación de desempeño	89
6.5.3. Proceso de retención de personas.....	94
i. Remuneración	94
ii. Higiene / seguridad	96
6.5.4. Proceso de desarrollo de personas.....	98
i. Capacitación.....	99

6.5.5. Proceso de evaluación de personas	104
i. Base de datos, sistemas de información.....	105
6.6. Conclusiones y recomendaciones	113
6.6.1. Conclusiones	113
6.6.2. Recomendaciones	114
CAPÍTULO VII.....	115
7. Bibliografía y linkografía.....	115
7.1. Bibliografía	115
7.2. Linkografía.....	117
CAPÍTULO VIII.....	120
8. Anexos	120
8.1. Anexo 01 encuestas a los clientes internos	120
8.2. Anexo 02 entrevista dirigida a la gerencia	123
8.3. ANEXO 03	124
8.4. ANEXO 04	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población del Hotel & Spa Casa Real	36
Tabla N° 3 Operacionalización de variables	37
Tabla N° 4 Grado de preparación de los empleados del hotel & Spa Casa Real..	48
Tabla N° 5 Análisis FODA/DAFO	49
Tabla N° 6 Fortalezas	50
Tabla N° 7 Debilidades	51
Tabla N° 8 Oportunidades.....	52
Tabla N° 9 Amenazas	53
Tabla N° 10 Matriz Priorizada	54
Tabla N° 11 Cuadro resumen del diagnóstico situacional	55
Tabla N° 12 Género de los encuestados.....	57
Tabla N° 13 Edad de los encuestados	58
Tabla N° 14 Instrucción académica	59
Tabla N° 15 ¿Qué influye en el rendimiento?.....	60
Tabla N° 16 Evaluaciones de desempeño	61
Tabla N° 17 Diseño de puestos	62
Tabla N° 18 Incentivos laborales	63
Tabla N° 19 Fidelidad	64
Tabla N° 20 Estilo de dirección del área administrativa.....	65
Tabla N° 21 Valores organizacionales	66
Tabla N° 22 Relación entre empleados	67
Tabla N° 23 Requisición de personal.....	76
Tabla N° 24 Aviso de prensa	77
Tabla N° 25 Formato de Solicitud de Empleo	80
Tabla N° 26 Formato de Entrevista.....	81
Tabla N° 27 Análisis de puesto.....	85
Tabla N° 28 Diseño de cargos.....	86
Tabla N° 29 Ficha de evaluación de desempeño laboral	91
Tabla N° 30 Cuadro de valoración.....	92

Tabla N° 31 Programa de higiene personal	97
Tabla N° 32 Formato de Evaluación.....	100
Tabla N° 33 Programa de capacitación.....	101
Tabla N° 34 Registro del personal	108
Tabla N° 35 Registro médico.....	108
Tabla N° 36 Registro de puestos.....	109
Tabla N° 37 Registro de remuneración.....	109
Tabla N° 38 Registro de entrenamiento.....	110
Tabla N° 39 Registro de candidatos.....	110
Tabla N° 40 Monitoreo y evaluación de la propuesta.....	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Subsistemas del talento humano.....	9
Gráfico N° 2 Modelo de Gestión de Recursos Humanos.....	24
Gráfico N° 3 Modelo Multinivel de relaciones entre el Sistema de GRHH	25
Gráfico N° 4 El Modelo de Gestión de Recursos Humanos	26
Gráfico N° 5 Logotipo	43
Gráfico N° 6 Género de los encuestados	57
Gráfico N° 7 Edad de los encuestados	58
Gráfico N° 8 Instrucción académica	59
Gráfico N° 9 ¿Qué influye en el rendimiento?	60
Gráfico N° 10 Evaluaciones de desempeño	61
Gráfico N° 11 Diseño de puestos	62
Gráfico N° 12 Incentivos laborales	63
Gráfico N° 13 Fidelidad	64
Gráfico N° 14 Estilo de dirección del área administrativa.....	65
Gráfico N° 15 Valores organizacionales.....	66
Gráfico N° 16 Relación entre empleados.....	67
Gráfico N° 17 Modelo de Administración de Recursos Humanos	74
Gráfico N° 18 Flujograma de Reclutamiento de Personal	78
Gráfico N° 19 Flujograma de la Selección del Personal.....	82
Gráfico N° 20 Flujograma del Diseño de cargos	88
Gráfico N° 21 Flujograma de la Evaluación de Desempeño	93
Gráfico N° 22 Flujograma de Remuneración	95
Gráfico N° 23 Flujograma de Higiene/Seguridad.....	98
Gráfico N° 24 Flujograma de Capacitación	104
Gráfico N° 25 Diagrama de Base de datos	106
Gráfico N° 26 Diagrama de Sistema de Información Gerencial.....	107
Gráfico N° 27 Diagrama de Sistema de Información para los Empleados	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1 Habitación del hotel & Spa Casa Real	43
Ilustración N° 2 Salón vip "ASTURIAS"	45
Ilustración N° 3 Salón "ALMUDENA"	46
Ilustración N° 4 Salón "DE LINARES"	46

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se encuentra encaminado a la realización de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el hotel & Spa Casa Real de la ciudad de Riobamba, el mismo que apoyará a los procesos de talento humano que actualmente están afectando al correcto desenvolvimiento de los empleados, en cuanto al perfeccionamiento de la fuerza laboral de los empleados, puesto que son ellos los protagonistas principales del servicio que se ofrece en el establecimiento hotelero y por ende la satisfacción del cliente.

En ésta investigación se realizó un diagnóstico situacional del establecimiento hotelero a través del árbol de problemas y análisis Foda; en donde se logró evidenciar una serie de deficiencias ligados a la capacitación al personal, procesos de selección y contratación al personal, evaluaciones del desempeño laboral y planificaciones de Recursos Humanos. Todas estas causas son el resultado de la ausencia de un Modelo de gestión del talento humano, lo cual incide en el desarrollo del clima laboral del hotel & Spa Casa Real.

La presente investigación se realizó con el total de los empleados que trabajan actualmente en el establecimiento hotelero, de igual forma con una entrevista a la gerente del hotel; el tipo de estudio que se utilizó son la investigación exploratoria, descriptiva y correlacional.

Los resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a los clientes internos y entrevista a la Gerente del hotel están ligadas a la inconformidad en cuanto a la organización de los procesos del talento humano.

Por lo que la propuesta es el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Clima Laboral del hotel & Spa Casa Real, el cuál aportará al control de las actividades del hotel, al interés del personal en el desarrollo y el excelente servicio para la satisfacción de los clientes.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

CENTRO DE IDIOMAS INSTITUCIONAL

Lic. Eduardo Heredia

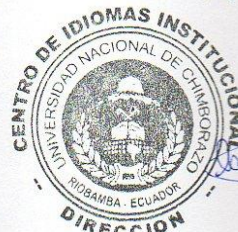
11 de agosto de 2016

ABSTRAC

The following research is aimed at the realization of a Management Model of Human talent for the Casa real hotel & SPA located in the city of Riobamba, which in turn will support to the processes of human talent that are currently affecting to the correct development of employees, as far as the improvement of the workforce of employees, since they are the main protagonists of the service offered in the hotel establishment and therefore the customer satisfaction.

A situational analysis of the hotel establishment was performed in this research by means of the problem and analysis tree SWOT; where it was highlighted a number of shortcomings related to staff training, selection processes and hiring staff, evaluations of job performance and Human Resources planning. All these causes are the result of the absence of a management model of human talent, which affects the development of the work environment of the Casa Real Hotel & SPA.

This research was conducted with the total number of employees who are currently working in the hotel establishment, likewise with an interview with the hotel manager; documentary, field and bibliographic research were employed in this kind of study.



Joana Gallegos

xiv

The results obtained by applying the survey to the internal customers and interview to the Manager of the hotel are linked to the dissatisfaction with respect to the organization of the processes of human talent.

So that, the proposal is the design of a management model of human talent to improve the working environment of the Casa Real hotel & SPA, which contributes to the control of hotel activities, to the interest of staff in the development and the and excellent service for customer satisfaction

INTRODUCCIÓN

La empresa hotelera se ha constituido en uno de los pilares más importantes en lo que se refiere a la satisfacción del cliente ya que ayudan a la recepción del turismo, aporta significativamente a que sean realizables las necesidades del turista.

Según la Organización Mundial del Turismo, las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron un 4,7% en 2014 hasta alcanzar los 1.138 millones de turistas, la región de Europa contabiliza el 52% de llegadas, Asia y El Pacífico 23% y las Américas el 16%, entre otras regiones que registran porcentajes menores.

En América del Sur alcanzaron alrededor de 27.4 millones de turistas que ingresaron en el año 2014, en nuestro país se registró 1.487.006 de turistas que ingresaron alrededor de lo largo y ancho del Ecuador en el año de 2014 y en el año 2015 se registró un ingreso de 1.560.429 turistas.

Por lo que un Modelo de gestión en cuanto al talento humano es de vital importancia para el correcto desenvolvimiento de sus actividades por parte del personal hacia el cliente externo.

Dentro de lo que se refiere al desarrollo del hotel, el protagonista principal es el talento humano ya que son ellos los que encaminan al cumplimiento de la visión y de sus objetivos empresariales.

Por tal razón la propuesta de investigación es elaborar un modelo de gestión del talento humano para mejorar el clima laboral del hotel & Spa Casa Real de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, empresa joven creada en el año 2010, ofrece servicios de hospedaje, preparación de banquetes para todo compromiso social y servicios de restaurante, cuenta con personal que carece de un modelo de gestión del talento humano.

Daremos a conocer como está organizada actualmente el hotel, las principales funciones interrelacionadas al talento humano que trabaja en esta empresa, determinado el problema, se profundizará en la resolución del mismo, con el desarrollo del objetivo general que es el diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral del hotel & Spa Casa Real y los objetivos específicos que se han planteado como el realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano del hotel, desarrollar una fundamentación teórica, plantear una propuesta de estructura del área del talento humano; objetivos que nos ayudarán a clarificar la hipótesis ¿El Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano mejorará el Clima Laboral en el Hotel & Spa Casa Real?, para finalizar con la realización de la propuesta de implementar un modelo de gestión del talento humano y por medio de esta nueva estrategia, alcanzar un mejor desenvolvimiento laboral y profesional dentro del ámbito de la hotelería.

La situación actual del mercado hotelero, ha llevado a que se dé prioridad a la necesidad y la urgencia de ofrecer servicios enfocados a la calidad, esto es pieza fundamental para la estabilidad económica de los mismos, por tal razón se desarrolla un plan elaborado que abarque las siguientes etapas:

El capítulo I, está compuesta por la fundamentación teórica que comprende lo referente a datos y conceptos relacionados al tema de investigación.

El capítulo II, se refiere a la metodología en donde se describe el tipo de estudio, la población y la muestra, operacionalización de las variables.

El capítulo III, comprende el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas.

El capítulo IV, se describe la discusión, la cual contiene datos de los resultados de la tabulación.

El capítulo V, corresponde a la formulación de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo VI, se refiere a la propuesta, en la cual se detalla la estructura de la propuesta realizada.

El capítulo VII, se detalla la bibliografía y linkografía.

El capítulo VIII, se encuentran los apéndices o anexos.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. GESTIÓN HOTELERA

Puede definirse como una acción y efecto de dirigir, usándose también para designar el conjunto de personas encargadas de dirigir una empresa. Para gestionar una empresa con éxito es indispensable conocer la misión de la empresa, siendo fundamental que esos valores y objetivos que se transmiten sean asumidos por todos los miembros de la organización, ya que de esta forma garantizamos la consecución de los objetivos de la misma (Gallego-Felipe, s.f).

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario. Los establecimientos hoteleros se clasifican en diferentes categorías en atención a sus características y a la calidad de las instalaciones y servicios que ofrecen; en el primer grupo estarían los hoteles y en el segundo las pensiones (Soler-Mestres, 2000).

En el grupo de los hoteles se pueden distinguir las siguientes modalidades:

- **Hoteles:** Establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades.
- **Hoteles-apartamentos:** Establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento.

- **Moteles:** Establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración. Los hoteles se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas y en función del número de estrellas deben reunir una serie de características.
- **Los hoteles de cinco estrellas:** Deben encontrarse en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y confort; las instalaciones generales del establecimiento, así como las particulares de las habitaciones, serán de óptima calidad y reunirán los adelantos más modernos de la técnica hotelera.
- **Los hoteles de cuatro estrellas:** Deberán estar ubicados en edificios contruidos con materiales de primera calidad que ofrezcan condiciones de alto confort y distinción; las instalaciones generales y de las habitaciones serán de excelente calidad.
- **Los hoteles de tres estrellas:** Se instalarán en edificios que, sin ser lujosos, ofrezcan buenas condiciones de confort y sus instalaciones serán de primera calidad.
- **Los hoteles de dos estrellas:** Ofrecerán a sus clientes, tanto por sus locales e instalaciones como por su mobiliario y equipo, las condiciones necesarias de calidad y confort.
- **Los hoteles de una estrella** dispondrán de locales, mobiliario y equipos sencillos, ofreciendo un mínimo de comodidad.

En lo que se refiere a pensiones son establecimientos incluidos por sus instalaciones y servicios de esta categoría y que, no disponiendo de más de 12 habitaciones, facilita alojamiento habitualmente en régimen de pensión completa. Es obligatorio en todos los establecimientos hoteleros exhibir junto a la entrada principal una placa normalizada en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría (Cárdenas, 2006).

1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La gestión se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la cultura organizacional del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Idalberto-Chiavenato, 2009)

1.2.1. EVOLUCIÓN DEL TALENTO HUMANO

En los años 70, la gestión de RR.HH. se reducía básicamente en la mayoría de empresas a las tareas de administración centralizada del entonces llamado "personal" y, ocasionalmente, las de "controller interno" para asegurar el cumplimiento de la reglamentación laboral. En los años 80, a medida que el entorno se volvía más competitivo y cambiante, comenzó a exigirse al área de RR.HH. una mayor contribución al negocio en términos de mejora de la competitividad, la calidad o los niveles de servicio y la función de RR.HH. adoptó progresivamente el papel de "consultor interno" de los gestores directos del negocio o "línea".

Finalmente, es a partir de los años 90 cuando se comienza a exigir al área de RR.HH. que demuestre que realmente puede contribuir a la creación de un mayor valor para la organización y el negocio. Muchos departamentos de RR.HH. comienzan entonces a realizar análisis de coste-beneficio para intentar cuantificar y medir dicha contribución. También comienza a requerirse a RR.HH. que proporcione un servicio mucho más directo y cercano a los gestores operativos de

línea, lo cual implicó en muchos casos un acercamiento físico, es decir, una deslocalización geográfica de la función de RR.HH. Como resultado de todo ello, los años 90 fueron un periodo de descentralización de esas funciones. (Apaza, 2012)

1.2.2. OBJETIVOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el entorno sobre inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión de talento humano es las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La gestión del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b) Proporcionar competitividad a la organización.
- c) Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- d) Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e) Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f) Administrar el cambio.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (Zornoza, 1996)

1.2.3. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados. (Broggi, 2010)

1.2.4. PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

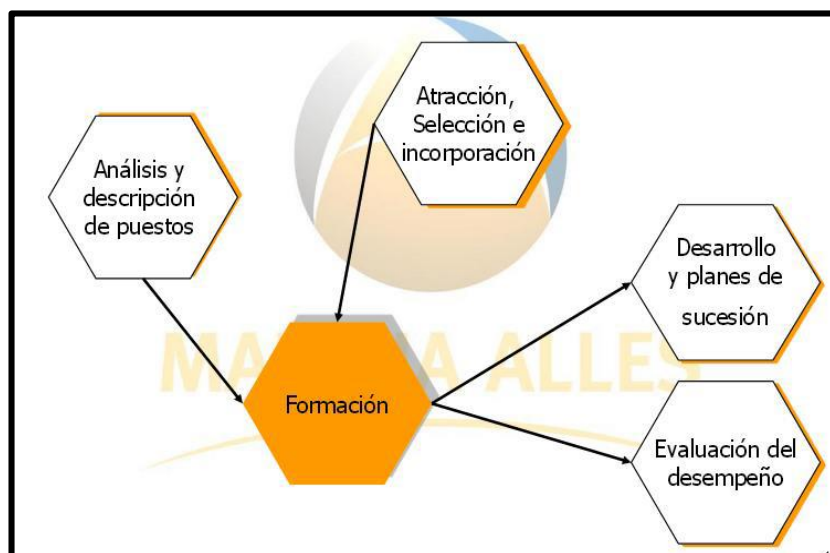
Chiavenato (2005) afirma: “La moderna gestión de talento humano implica varias actividades como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneraciones, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.” (p. 47, 48).

1.2.5. SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO

Los subsistemas de talento humano en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal.

El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. No se deben confundir los subsistemas de recursos humanos con los subsistemas de la empresa.

Gráfico N° 1 Subsistemas del talento humano



Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Alles, 2006)

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar:

a.- El reclutamiento

Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno. En esta fase será necesaria la presentación de un curriculum en donde se pide al candidato al puesto que detalle sus datos personales, laborales y educación, entre otros. Es necesario conocer que un buen currículum vitae abre muchas puertas a los candidatos de cara a una entrevista de selección. Pero esta no es la única forma de reclutamiento, de hecho cada vez más las empresas tienden a las nuevas tecnologías para el reclutamiento de personal: Internet o las redes sociales. El proceso de reclutamiento puede llegar a ser largo, pero es necesario para encontrar a la mejor persona para el puesto, y finaliza con la selección de personal y la posterior incorporación de la persona a la empresa.

b.- La selección

En la selección de personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el currículum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum. En algunos casos es condición excluyente el conocimiento de herramientas informáticas o el dominio de un idioma determinado.

También se puede solicitar un examen pre-ocupacional, es decir, un estudio psicofísico para saber cómo se encuentra el posible trabajador con respecto a la materia a estudiar. La selección de personal puede darse de forma individual o grupal, siendo necesario saber que dentro de cada una de estas formas de selección existen muchos métodos para seleccionar a la mejor persona que se adecua al puesto, siendo la labor de la persona encargada de la selección elegir los métodos que más se adaptan a la empresa, uno de los más frecuentes es la entrevista personal o las discusiones de grupo.

c.- La contratación

Es la etapa de los subsistemas de Recursos Humanos en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación. En este caso, lo principal es que la persona se va a incorporar al puesto de trabajo cubriendo un contrato laboral que debe ser legalizado y cada mes va a cobrar la paga por su trabajo. En muchas ocasiones, existe un período de prueba para ver si el trabajador se adapta finalmente al puesto y a la empresa.

d.- La inducción

Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se les brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.

Dentro de sus días y horarios laborales se capacitará en la inducción para conocer los detalles internos de la organización de la cual forma parte, es decir, que el

trabajador recibirá una formación inicial para que conozca cuál es su labor dentro de la empresa y cómo debe desempeñarla. En cuestión de pocos días el trabajador ha de estar familiarizado con su función y ya debe estar trabajando de forma normal en sus tareas.

e.- El desarrollo

Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo. Es una parte muy importante de los recursos humanos de la empresa, porque los planes de carrera son un elemento motivador para los trabajadores en sus puestos de trabajo.

f.- La capacitación

Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas. Existen muchas modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo lo que hay que tener en cuenta es que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes.

La capacitación debe realizarse a medida de las necesidades de la empresa, y no solamente porque otras empresas lo hacen, porque es una moda. Capacitar a los

trabajadores es crear personal valioso además de cubrir necesidades en la empresa, y este es un objetivo que no debe olvidarse. Un plan de capacitación debe responder las siguientes preguntas: qué debe enseñarse, quién debe aprender, cuándo debe enseñarse, cómo debe enseñarse, dónde debe enseñarse y quién debe enseñar. La capacitación es una inversión en los recursos humanos de la empresa, y como toda buena inversión debe ser estudiada para alcanzar los mejores resultados.

g.- Los sueldos y salarios

Es habitual en la actualidad que sean abonados mediante depósitos bancarios que pueden ser retirados con tarjeta de crédito en el propio banco, aunque existen todavía empresas que pagan el salario en mano de los trabajadores. Las nóminas de los empleados serán administradas por un área específica del departamento de recursos humanos diseñado para tal fin y serán entregadas al trabajador a final del mes o a principios del mes siguiente, aunque muchas empresas pueden llegar a pagar las nóminas el 10 o el 15 del mes siguiente.

Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sólo sean suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa. Aunque la modalidad de salario suele ser en sueldo fijo, existen empresas que añaden salario en especie, comisiones por productividad o rendimiento e incluso beneficios sociales.

h.- Las relaciones laborales

Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesario una buena estrategia de comunicación interna.

i.- Los servicios

Serán brindados por la empresa en donde el trabajador podrá acceder a por ejemplo: servicios de comedor para fomentar las relaciones laborales.

Se trata de servicios que ofrece la empresa a los trabajadores para fomentar no sólo las relaciones laborales sino también como elementos motivadores para los trabajadores dentro de la empresa. Antes de dar lugar a estos servicios, la empresa debe meditar cuáles serán finalmente incorporados y por qué.

j.- La jubilación

Es un acto o proceso administrativo en el cual un trabajador activo pasa a tener una situación pasiva o de inactividad laboral después de cumplir una serie de requisitos que están relacionados con su edad, con los años trabajados como personal activo y otras situaciones.

La jubilación puede deberse a alcanzar la edad legal establecida, en la actualidad de 65 años y en unos años de 67 años; o puede darse lugar a jubilación anticipada, bien llegando al 100% de la cantidad a cobrar en la jubilación o incluso sin llegar a ella. La edad de jubilación anticipada depende de varios factores o convenios colectivos.

k.- La renuncia

Se trata de una acción unilateral realizada por un trabajador de renuncia a su puesto de trabajo y por ende a la organización en la cual se desempeña, no siendo posible de obtener beneficio alguno.

El trabajador renuncia a seguir trabajando para la empresa. En muchas ocasiones, es necesario anticipar esta decisión con al menos 15 días para que la empresa encuentre un sustituto en el puesto de trabajo que queda sin cubrir.

1.- El despido

En la acción en la cual el empleador da por finalizada de manera unilateral una relación laboral con su empleado. De esta manera, el trabajador tiene que abandonar su puesto de trabajo y la empresa por decisión de la propia empresa, teniendo derecho a cobrar la parte de salario del tiempo trabajado que aún no ha sido satisfecha, las vacaciones no disfrutadas y compensaciones que debe abonar la empresa por el despido del trabajador. La empresa debe comunicar al trabajador su despido con al menos 15 días de antelación, de lo contrario el trabajador puede cobrar la cantidad referida a esos 15 días. El despido puede ser objetivo, procedente, improcedente o nulo; aunque también existen casos especiales de despido colectivo y por fuerza mayor.

Los subsistemas de Recursos Humanos son áreas bien definidas dentro de los Recursos Humanos tan necesarias para la correcta gestión de la organización del personal y el funcionamiento general de la empresa. (Soto-Beatríz, s.f)

1.3.RECURSOS HUMANOS

“En esta área, a la que también se le denomina talento humano, relaciones industriales o capital humano, se establecen mecanismos para seleccionar, capacitar y dirigir al personal, y lograr su óptimo desarrollo, así como para elevar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la organización. Contar con una planta con personal estable y motivado es uno de los requisitos fundamentales para lograr mayor productividad”. (Lourdes-Munch, 2010)

1.4.PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se

trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. (Chiavenato-Idalberto, 2009)

El proceso de selección cuenta con una serie de pasos a realizar:

1. Puesto vacante.
2. Requisición.
3. Análisis de puesto.
4. Inventario de Recursos Humanos.
5. Reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista.
8. Informe de la entrevista.
9. Pruebas de personalidad
10. Pruebas de trabajo.
11. Examen médico.
12. Contratación.

1. Puesto vacante.

Se inicia con un puesto vacante, el cual no es ocupado por nadie.

2. Requisición.

Una vez que se cuenta con un puesto vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.

3. Análisis de puesto.

El análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección.

Ésta es una herramienta necesaria que se debe de tomar en cuenta puesto que con él se obtiene el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.

4. Inventario de Recursos Humanos.

El hotel puede realizar un inventario de Recursos Humanos el cual constituye un lugar donde se va archivando los expedientes de los empleados cuya documentación contiene datos relevantes de su desempeño que van desde la solicitud de empleo, las pruebas que se realizaron en el proceso de selección, las incapacidades que ha tenido, permisos, etc.

Al momento de presentarse un puesto vacante suele acudir a este medio con el fin de verificar si en la empresa existe la persona adecuada dentro de la organización para ocupar el puesto.

5. Reclutamiento.

Otro de los medios que la empresa puede emplear para la selección del personal es el reclutamiento. Muchos autores consideran éste como un procedimiento ajeno al proceso de selección, sin embargo, nosotros lo consideramos como parte importante del proceso de selección. Se usa el reclutamiento interno o externo.

a. Reclutamiento interno.

La empresa puede conseguir a posibles candidatos dentro de la misma.

Las formas en que se presenta éste son: bolsa de trabajo interna, amigos, parientes, entre otros.

b. Reclutamiento Externo.

Si en el reclutamiento interno no se encontró a la persona indicada.

Se debe pasar a éste para buscar candidatos ajenos a la organización. Un medio utilizado es el periódico, sin embargo es en última instancia cuando se recurre a él, a causa de que resulta ser muy costoso y sólo cuando se trata de reclutar a personal de nivel intermedio y administrativo.

6. Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo permite que el aspirante tenga una mayor cercanía con la empresa, pero sucede lo mismo con la empresa. Este es un formato que en ocasiones es establecido por la empresa, pero básicamente contiene los datos generales del aspirante, el sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, entre otros más.

La solicitud permite que la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, consideramos que es muy importante para establecer contacto entre él y la organización.

7. Entrevista.

Una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto. Posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso del que se basa la empresa para conocer más datos relevantes sobre el candidato sobre una serie de preguntas que se le hacen a la persona que solicita el puesto.

8. Informe de la entrevista.

Ya realizadas las entrevistas correspondientes es necesario proceder a un informe de ello con el objetivo de no emitir información dada por el candidato.

También es necesario que en ese mismo reporte se dé una autoevaluación del entrevistador, puesto que la actitud que presentó éste será factor que marque el transcurso de la entrevista.

9. Pruebas de personalidad.

Existen diferentes tipos de prueba de personalidad que se pueden aplicar a los solicitantes, pero en definitiva todas ellas se utilizan para medir las actitudes y capacidades con las que cuenta. Son en forma de test, donde se presenta una pregunta con diversas opciones entre las cuales sólo una puede ser elegida.

10. Pruebas de trabajo.

Otra de las pruebas empleados por la empresa son las pruebas de trabajo, las cuales consisten en proporcionarle al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto. Es necesario corroborar los datos que proporcionó el prospecto, pero de una manera más práctica.

11. Examen médico.

Este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a todos los niveles de la empresa.

12. Contratación.

El penúltimo paso del proceso de selección es la contratación, la cual consiste en notificarle a la persona que se eligió para ocupar el puesto vacante. Se puede decir que es aquí donde se establece una relación más formal con el nuevo empleado. (Héctor-Pacheco, 2010)

1.5.MODELOS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA

Los cuatro modelos de gestión más utilizados para la gestión son: La dirección por objetivos, planificación de proyectos, presupuesto base cero y sistema arriba abajo.

La dirección por objetivos

Es una forma de dirección participativa, un sistema de planificación-control y un instrumento de motivación y movilización vía participación.

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.

- ✓ La trata de implicar a directivos y subordinados.
- ✓ Identifica el sistema de objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evalúan las actuaciones.

Proceso de la Dirección por Objetivos

1. A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.
2. La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.
3. Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos y en principio tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc. No obstante, esta libertad se matiza

con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.

4. Marcar el nivel de contribución de éstos objetivos a los objetivos generales.
5. Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.
6. El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados.
7. El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos aunque contempla también la promoción, el prestigio, etc.
8. La evaluación sirve de base a las acciones correctas que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo por lo que a menudo no son acciones muy concretas.

La dirección por Objetivos ha permitido mejorar el management de la empresa en cuanto supone la concreción de objetivos, la aclaración de las estructuras y normas de la organización y la realización de un control efectivo, pero sobre todo porque estimula la creatividad, ya que obliga a pensar cómo y con qué medios se logran los objetivos y ofrece una importante fuente de motivación y de iniciativa gracias al compromiso personal que adquieren los responsable sujetos a la Dirección por Objetivos.

a. Planificación de proyectos

La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la

construcción de una fábrica, la fabricación de una máquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso.

Sin embargo, deben presentarse ciertas características para que se pueda aplicar:

1. Duración limitada del proyecto
2. Existencia de actividades o tareas perfectamente especificadas
3. Conocimiento cierto o aleatorio de la duración de las actividades
4. Diversidad y complejidad de las tareas que desbordan una función y sobre todo, existencia de interdependencias entre las distintas tareas.

Dentro de la planificación de proyectos, existe un sistema de control del proyecto básicamente centrado en el control de recursos, tiempo y coste.

b. Presupuesto base cero

El presupuesto base cero partes de la hipótesis de que no hay que considerar como buenos, sin más, los presupuestos de los años anteriores. De hecho en determinados momentos es incluso conveniente “partir de cero” y considerar todas las actividades, objetivos y recursos para elaborar el nuevo presupuesto.

Las unidades de decisión pueden ser programadas a unidades organizativas a las que se les va a asignar un presupuesto. Cada unidad de decisión deberá confeccionar sus paquetes de decisión que constituyen sus peticiones presupuestarias.

Los paquetes de decisión son unos documentos en los que se deberá hacer constar una información que al menos se refiere a:

1. Los objetivos que se persiguen a través de la ejecución del paquete.
2. El programa de acción mediante el cual se pretende alcanzar el objetivo u objetivos.
3. Los beneficios derivados de esa empresa.
4. Otros programas o cursos de acción alternativos.

5. Las consecuencias de su no aceptación.
6. Los recursos requeridos.

Los paquetes de decisión confeccionados por los niveles organizativos más bajos se agrupan en paquetes de decisión consolidados. Para ello se procede a la evaluación de los paquetes de decisión y su posterior ordenación. Los que resulten aceptados formarán parte del paquete de decisión consolidado al siguiente nivel organizativo. La principal virtud del presupuesto base cero es que constituye un sistema amplio a nivel participativo, motivador, homogeneizador del proceso presupuestario.

c. Sistema arriba-abajo

Está definido de acuerdo con los componentes de una organización empresarial; la estructura organizativa y el estilo de dirección y liderazgo. En el caso del sistema arriba-abajo existe una jerarquía claramente marcada entre los directivos y los subordinados.

En este caso, la estructura organizativa condiciona el sistema de planificación-control, en cuanto ésta fija las actividades, así como también los canales de comunicación entre dichos miembros.

El estilo de dirección a través del grado de libertad y la dirección a través del sistema de planificación y del sistema de control, están estrechamente relacionados y debe existir una coherencia entre las características de éstos y el estilo de dirección y liderazgo.

Un sistema de supervisión intensa en una estructura en la que los subordinados y los directivos tienen un papel claramente diferenciado puede inducir a comportamientos de supervisión intensa que se puede hacer insoportable a las personas sometidas a ese control. (Navactiva, s.f).

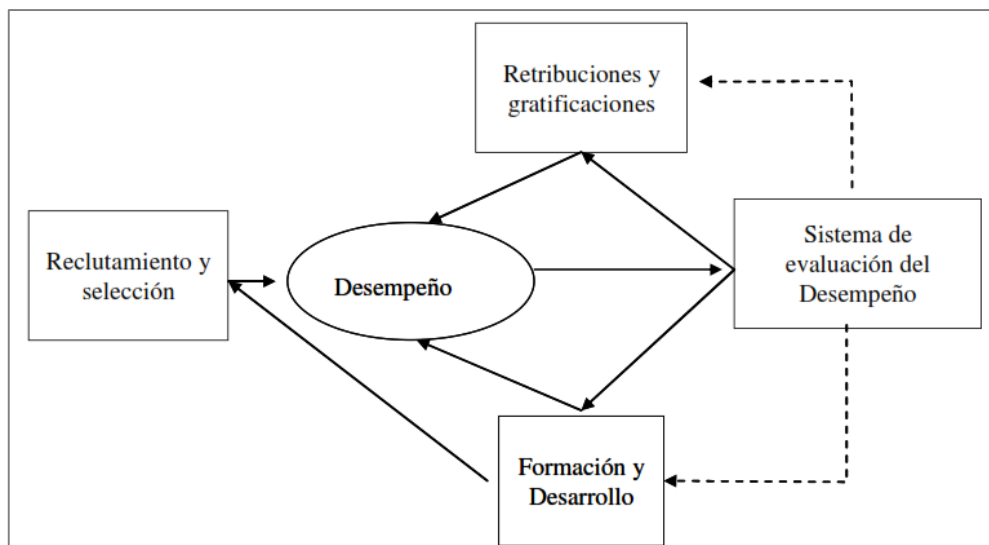
1.6.MODELOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

1.6.1. MODELO DE MICHIGAN

El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales.

Gráfico N° 2 Modelo de Gestión de Recursos Humanos



Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Analoui, 2007)

Se observa cómo se realiza el reclutamiento y la selección de los candidatos, que mejor se ajustan al puesto, con el objetivo de conseguir el desempeño esperado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño controlaría todo el proceso ofreciendo feedback relevante a los individuos y a la organización para mejorar la eficiencia. En función de esta evaluación, se establecería un sistema de retribución y gratificaciones en función

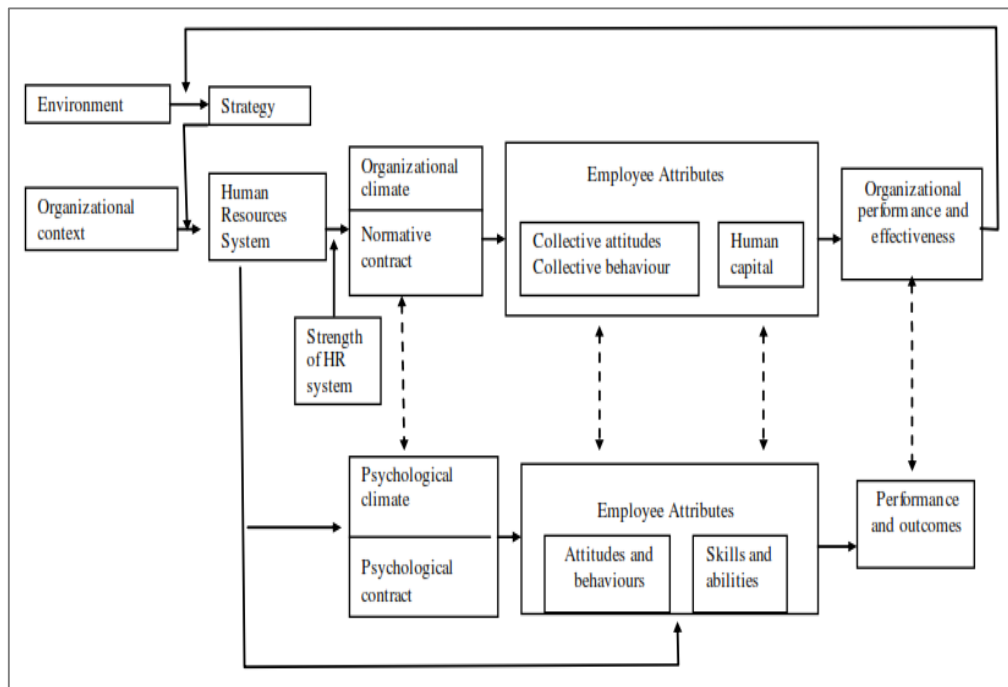
del desempeño. Los resultados de la evaluación servirían también para detectar necesidades de formación entre el personal. La formación y el desarrollo están basados en las necesidades de la empresa, y se primaría contratar a especialistas en lugar de formar a los trabajadores en plantilla. (Analoui, 2007)

1.6.2. MODELO DE OSTROFF Y BOWEN

Este modelo analiza a la organización desde un punto de vista multinivel, de este modo se integran los diferentes niveles que existen en las organizaciones. Su objetivo es integrar las tres vertientes primarias de la investigación (la aproximación a nivel individual, la aproximación a nivel organizacional y la aproximación trans o multinivel) dentro de una estructura multinivel cohesionada.

Por un lado, el modelo se enfoca a nivel micro en el análisis y la comprensión del nivel individual, abarcando aspectos como el clima psicológico, el contrato psicológico, características de los empleados (las actitudes, las conductas, las habilidades y las capacidades), el desempeño y otras variables individuales a este nivel. Por otro lado, el modelo se concentra en el nivel macro con el objetivo de analizar y comprender aspectos a nivel organizacional como el sistema de recursos humanos, las estrategias organizacionales, el clima organizacional, el contrato normativo, y los atributos que se crean y se comparten por los empleados (actitudes colectivas, conductas y capital humano), además de la efectividad y el desempeño organizacional. La relación entre el sistema de gestión de recursos humanos, el clima organizacional y el contrato normativo estará modulado, según este modelo, por la fortaleza con la que esté implantado el sistema de recursos humanos. Así un sistema de recursos humanos fuerte evitará ambigüedades a los empleados sobre el modo de comportarse y sobre lo que la organización espera de ellos. (Ostroff, 2000)

Gráfico N° 3 Modelo Multinivel de relaciones entre el Sistema de GRHH y el Desempeño Organizacional



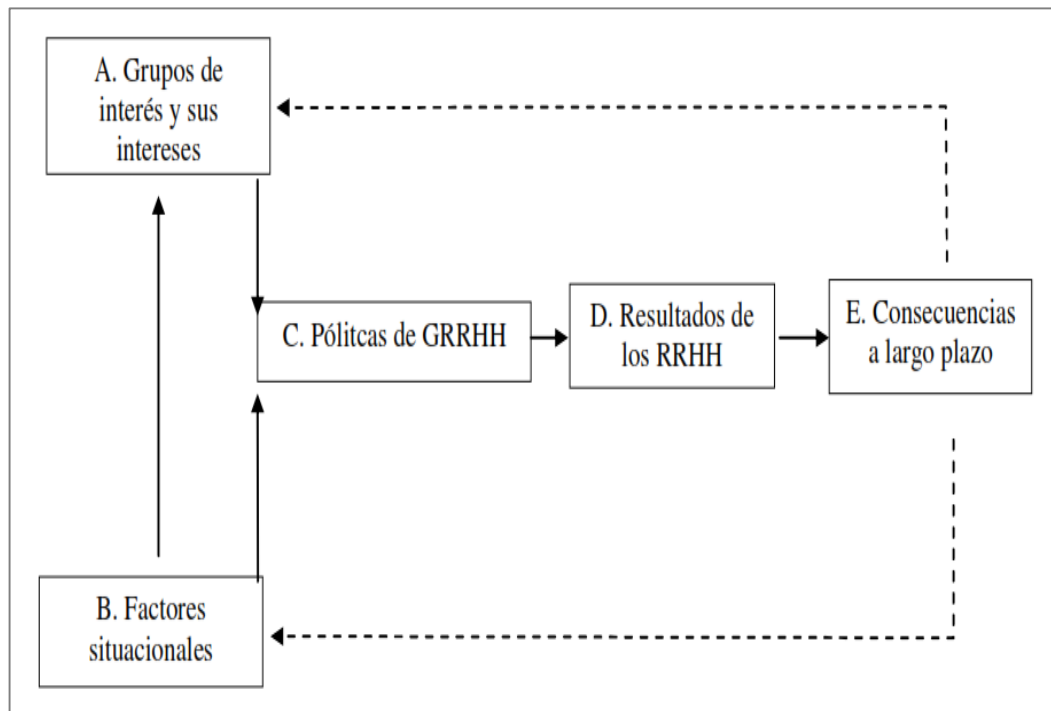
Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Ostroff, 2000)

1.6.3. MODELO DE HARVARD

El objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los empleados. Este modelo agrupa cuatro grandes factores: La organización se analiza teniendo en cuenta el flujo de capital humano. Esto incluye desde que un empleado es considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). Este sistema cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados. (Analoui, 2007)

Gráfico N° 4 El Modelo de Gestión de Recursos Humanos



Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Analoui, 2007)

El modelo de Harvard se basa en las cuatro “C”: competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad, donde cada criterio es igual de importante: la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el empleado y desarrollar sus competencias y por último, el coste general de la efectividad de los recursos humanos. El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes. Además, se incluyen los resultados a largo plazo consecuentes de llevar a cabo una gestión de RR.HH. basada en este modelo. Por último, este modelo enfatiza el reconocimiento de los grupos de interés: la dirección, los empleados, los sindicatos, la sociedad y el gobierno estatal.

1.7. CLIMA LABORAL

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.

Se denomina clima laboral, el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y guarda relación con la satisfacción y con la productividad. Está relacionado con el hacer del directivo, los comportamientos de las personas, su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción dentro de la empresa, las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Miranda-Robert, 2008)

1.7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las principales características son:

- ✓ Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- ✓ Tiene cierta permanencia.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- ✓ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- ✓ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.

- ✓ Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- ✓ El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. (Robbins, 2009)

1.7.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen en ellas.

1.7.2.1. Las variables consideradas en el concepto de Clima Organizacional son:

- **Variables del Ambiente Físico tales como:** Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- **Variables estructurales tales como:** Tamaño de la organización, estructura, formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social tales como:** Compañerismo, conflictos entre personas, o entre departamentos, comunicaciones.
- **Variables personales Tales como:** Aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas etc.

Todas estas variables configuran el clima organizacional a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. (Rodríguez-Darío, 2007)

1.7.3. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como ya se indicó el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. El Clima Organizacional, es pues, una variante interviniente que media entre los factores

organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El Clima Organizacional afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra distingue los siguientes tipos de Climas existentes en las organizaciones:

- **Clima tipo Autoritario - Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- **Clima tipo Autoritario – Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.
- **Clima tipo Participativo - Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

- **Clima tipo Participativo – Grupal:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. (Manuel-Giraudier, 2004)

1.7.4. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

Algunos factores que influyen o intervienen en este desempeño laboral son los siguientes:

Comunicación.- Es un elemento clave para lograr un buen clima organizacional y además puede incidir en el logro de los objetivos propuestos para la empresa.

Independencia.- La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Igualdad.- La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Liderazgo.- Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales

que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Remuneración.- El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Capacitación.- La formación es bueno para el rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción

Trabajo en equipo.- Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

Motivación.- La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento. (Alles-Martha, 2007)

1.7.5. EL MACRO AMBIENTE Y MICRO AMBIENTE DE LAS EMPRESAS.

En el ambiente de la mercadotecnia existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos.

Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas. Actualmente las empresas luchan con el crecimiento de la mercadotecnia no lucrativa, la creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sinnúmero de otros retos económicos, políticos y sociales; desafíos que también ofrecen oportunidades de comercialización.

1.7.5.1. Factores macro ambiente

- Demografía
- Condiciones económicas
- Competencia
- Factores socioculturales
- Factores políticos y legales
- Tecnología

1.7.5.2. Factores micro ambientales

- Proveedores

- Intermediarios de la mercadotecnia
- Clientes
- Competidores
- Posicionamiento o participación
- Competencia o ventaja diferencial (Moreno-Humberto, 2010)

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1.TIPO DE ESTUDIO

- a. **Investigación Cualitativa:** Permite describir hechos complejos en el lugar de estudio.
- b. **Investigación Cuantitativa:** Debido a que se aplica una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar características que se dan en personas de un grupo determinado.
- c. **Investigación Exploratoria:** Permite obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área.
Ayuda al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis. Esta investigación se basó en detectar el problema que existe dentro del establecimiento, mediante herramientas administrativas como el árbol de problemas y el análisis Foda, obteniendo datos que permitieron plantear soluciones al problema a través de una propuesta.
- d. **Investigación Descriptiva:** Busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis , así se logra encontrar características de un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

e. **Investigación Explicativa:** Busca la relación causal, persigue describir o acercarse a un problema, e intenta encontrar las causas del mismo.

En donde se determinan los procesos para la implementación del Modelo de Gestión de Talento Humano.

2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

En la presente investigación se estructuró dos poblaciones, las cuales responden a las dos variables.

Población # 1 está conformado por todos los empleados del hotel & Spa Casa Real por ser una población pequeña, los cuales están íntimamente relacionados con los distintos departamentos, a quienes se les aplicó una encuesta.

Población # 2 está constituido por la Gerente General del establecimiento hotelero, a quién se le aplicó una entrevista.

Tabla N° 1 Población del Hotel & Spa Casa Real

SEGMENTO	POBLACIÓN
Población # 1 : Empleados del hotel	14
Población # 2: Gerente General	1

Fuente: Hotel & Spa Casa Real

Elaborado por: José Javier Morejón

2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla N° 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORÍA	INCA DORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE Gestión del Talento Humano (Gerencia General)	Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del <u>reclutamiento</u> , <u>selección</u> , <u>capacitación</u> , <u>evaluación del desempeño</u> , <u>recompensas</u> , habilidades salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores. (Mora, 2012)	Reclutamiento	✓ Interno ✓ Externo	✓ ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza usted dentro del hotel?	T: Entrevista I: Guía de preguntas
		Selección	✓ Curriculum Vitae ✓ Test de conocimientos ✓ Pruebas de aptitudes ✓ Entrevista	✓ ¿Cuál es el proceso para seleccionar al personal? ✓ ¿Utiliza usted las distintas herramientas para seleccionar al personal?	
		Capacitación	✓ Rendimiento laboral ✓ Formación	✓ ¿Actualmente tiene un plan de capacitación para sus empleados?	
		Evaluación del desempeño	✓ Control de sus funciones ✓ Supervisión	✓ ¿A través de qué parámetros evalúa usted al personal?	
		Recompensas	✓ Incentivo salarial ✓ Ascenso de puesto	✓ ¿Dé que manera usted retiene al talento humano que trabaja en su hotel?	

<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p><i>Clima laboral (Clientes internos)</i></p>	<p>El clima laboral es el <u>medio ambiente</u> humano y físico en el que se <u>desarrolla el trabajo</u> cotidiano. Influye en la <u>satisfacción del personal</u> y por lo tanto en la <u>productividad</u>. Está relacionado con el "saber hacer" del <u>directivo</u>, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su <u>interacción</u> con la empresa. (Soto 2011)</p>	Medio ambiente	✓ Ambiente laboral	✓ ¿A su criterio qué piensa que influye en su rendimiento al momento de desempeñar su trabajo?	<p>T: Encuesta I: Cuestionario</p>
		Desarrollo del empleado	✓ Desempeño	✓ ¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a su cargo? ✓ ¿Están claramente definidos cada uno de los puestos del hotel & Spa Casa Real?	
		Satisfacción del personal	✓ Reconocimientos	✓ ¿Existen incentivos laborales por el trabajo realizado en términos de excelencias?	
		Productividad	✓ Fidelidad	✓ ¿Cree usted que existe fidelidad por parte de sus compañeros de trabajo, hacia la administración del hotel?	
		Directivo	✓ Administración	✓ ¿El estilo de dirección del área administrativa del hotel & Spa Casa Real es?	
		Interrelación	✓ Relación entre empleados	✓ De los siguientes valores organizacionales ¿cuáles aplica usted en su desempeño laboral? ✓ ¿La relación entre empleados la considera?	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

2.4.PROCEDIMIENTOS

Dentro de los procedimientos que se llevó a cabo en el hotel & Spa Casa Real, fue la observación in situ por medio de encuestas aplicadas a los clientes internos del hotel & Spa Casa Real y la entrevista efectuada a la Gerente del hotel.

2.4.1. TÉCNICAS

a. Encuestas

Trespalacios (2005) nos dice: Las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Se aplicó la presente técnica, puesto que es un instrumento importante para la recolección de datos del personal de cada uno de los departamentos del Hotel & Spa Casa Real, con preguntas relacionadas al presente trabajo de investigación, lo que permitió observar cómo se encuentra el clima laboral en relación al talento humano, para poder aportar con alternativas de solución.

La encuesta tienen un total de 11 preguntas dirigida al personal de cada departamentos el mismo que está estructurado con preguntas de selección múltiple, preguntas cerradas con dos opciones (si, no), preguntas de información personal.

b. Entrevistas

Sabino (1996) comenta que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interrelación social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación.

El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportar datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger información y la otra es la fuente de esa información.

La entrevista está estructurada con 6 preguntas, dirigida únicamente al gerente del Hotel & Spa Casa Real.

2.5.PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para un mejor entendimiento en cuanto al análisis e interpretación de los resultados se los efectuó en tablas estadísticas, las cuales contendrán porcentajes con sus respectivos gráficos o diagramas de pastel.

Se realizó el formulario de la encuesta, en la cual se detallan un total de 11 preguntas dirigida al personal del establecimiento hotelero y de 6 preguntas de la entrevista dirigida a la Gerente General del hotel & Spa Casa Real de la ciudad de Riobamba.

Una vez obtenida los resultados de las encuestas y entrevistas, se desarrolló la tabulación de la información alcanzada a fin de conocer cada uno de los datos de los resultados y simplificarlos en cuadros estadísticos por medio del programa electrónico de Microsoft Excel.

A continuación se procedió al análisis de los resultados obtenidos, para posteriormente ser presentados en la presente investigación en forma tabular, gráfica y finalmente ser interpretados con facilidad.

Los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la encuesta y entrevista, sirvieron de base para la realización de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Laboral del hotel & Spa Casa Real.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL & SPA CASA REAL.

3.1.1. *DESCRIPCIÓN DEL HOTEL & SPA CASA REAL*

a) **Historia**

La familia Pumagualli Jácome, generación de emprendedores turísticos, han dedicado toda su vida a la prestación de servicios de hospedaje en la Sultana de los Andes. Como visión futurista y basada en la elegancia que ofrece las casas reales de España, iniciaron en el año 2010 la construcción del Hotel & Spa Casa Real cuyo nombre es sinónimo de linaje y distinción.

El Hotel es una empresa sólida basada en valores corporativos como el respeto, la confianza y la honestidad. Ofrece un servicio personalizado, aplicando programas de gestión hotelera que les garantiza clientes satisfechos, felices y permanentes.

Casa Real como marca hotelera perenne, camina por la senda de sus objetivos: el turismo, el descanso, los negocios, la cultura, la sociedad.

b) **Misión**

Brindar a nuestros huéspedes un servicio de excelencia, comprometidos con el turismo sostenible, ofreciendo a la vez, momentos insuperables a los pasajeros en un ambiente de lujo.

c) Visión

Mantenernos como empresa líder que ofrezca el mejor servicio de hospedaje, comprometidos con la sostenibilidad y bienestar de los huéspedes.

d) Valores

- Trabajo.
- Honestidad.
- Compromiso.
- Innovación.

e) Objetivos

- Mantenerse dentro de los principales establecimientos hoteleros a nivel local y nacional.
- Elevar los estándares de calidad de los servicios que se ofrecen actualmente en el hotel.
- Satisfacer permanentemente los requerimientos de nuestros clientes, huéspedes y visitantes nacionales e internacionales.

f) Información adicional

- **Teléfonos:** (03) 2364112 / 2364273
- **Celular:** 09 87691018
- **Email:** info@hotelspacasareal.com
- **Página Web:** www.hotelspacasareal.com
- **Administrador:** Sr. Mauricio Chávez Solís.
- **Gerente Propietario:** Dra. Rocío Pumagualli Jácome

g) Logotipo del hotel & Spa Casa Real

Gráfico N° 5 Logotipo



Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: Hotel Casa Real

h) Servicios del hotel Casa Real

I. Servicio de alojamiento

El Hotel & Spa Casa Real ofrece a sus huéspedes una amplia gama de habitaciones con magníficas características y condiciones para que encuentre el alojamiento que mejor se adapte a sus preferencias; habitaciones cómodas de elegante decoración española, suites exclusivas para disfrutar de sus vacaciones o de sus negocios con servicios de primera calidad.

Cada una de las habitaciones de este hotel de lujo están ampliamente equipadas con: Televisión, DIRECTV, teléfono con disposición para realizar llamadas locales y nacionales, conexión wifi, baño privado, agua caliente, secador de cabello y calefactor para la comodidad y el confort, pensadas para satisfacer las necesidades de los huéspedes más exigentes. Además existen planes románticos que incluyen el hospedaje en las suites y unas fabulosas cenas románticas, las habitaciones en este paquete son decoradas con pétalos de rosas, globos, fresas con chocolate y copas de vino.

Ilustración N° 1 Habitación del hotel & Spa Casa Real



Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Hotel Casa Real, s.f)

El hotel cuenta con 26 confortables habitaciones distribuidas de la siguiente manera:

- Suite Presidencial.
- Suite de Argón.
- Suite Los Ángeles.
- Suite ejecutiva.
- Dos habitaciones triples.
- Siete habitaciones matrimoniales.
- Trece habitaciones dobles

El precio de las habitaciones incluyen impuestos y desayunos, los impuestos que se consideran son el 10% de servicio y el 12% de IVA, por el periodo comprendido desde el 01 de junio de 2016 al 31 de mayo de 2017 el precio del IVA será el 14%.

II. Servicio de restaurante

El salón de "Linares" con capacidad para 40 personas pone a disposición de los clientes 4 zonas:

- Restaurante
- Salón comedor
- Barra
- Servicio de cafetería

En las cuales podrá disfrutar de una amplia carta de comida de los más exquisitos sabores, elaborados con los mejores ingredientes y por chefs profesionales que garantizan la satisfacción de todos los clientes.

III. Servicio de eventos

Casa Real ofrece la excelente oportunidad de realizar cualquier tipo de evento en tres salones:

Ilustración N° 2 Salón vip "ASTURIAS"

Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Hotel Casa Real, s.f)

Un espacio amplio ubicado en la planta alta del hotel, con capacidad para 150 personas, adecuado para realizar cualquier tipo de evento.

Ilustración N° 3 Salón "ALMUDENA"

Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Hotel Casa Real, s.f)

Espacio con capacidad para 50 personas, ubicado en la planta baja del hotel.

Ilustración N° 4 Salón "DE LINARES"

Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Hotel Casa Real, s.f)

Un espacio exclusivo espacio con capacidad para 65 personas. Los paquetes que ofrece los salones de eventos del Hotel y Spa Casa Real incluye:

- Banquete.
- Servicio de meseros.
- Mantelería y cristalería.
- Iluminación y decoración.
- Animación.
- Música.

IV. Servicios adiciones

El Hotel % Spa Casa Real además cuenta con espacios y servicios adicionales creados para cumplir los estándares de calidad los cuales son:

- Un hermoso jardín interno que proporciona a los clientes un ambiente muy cálido paisajístico en donde podrán caminar y descansar.
- Parqueadero privado capacidad para 64 vehículos.
- Una cancha básquet para disfrutar del deporte.
- Ofrece café y té durante todo el día a los visitantes.
- Servicio de lavandería Regular o Express.
- Servicios de conserjería.
- Conexión wifi gratuita en todas las dependencias del hotel.
- Caja fuerte a disposición del cliente.
- Mini bar, jacuzzi e hidromasaje en algunas habitaciones.

i) Personal del hotel & Spa Casa Real

En la actualidad el hotel & Spa Casa Real cuenta con catorce personas (personal administrativo y operativo), para desempeñar sus actividades, pero no todos poseen un título profesional ni el mismo grado de preparación.

Tabla N° 3 Grado de preparación de los empleados del hotel & Spa Casa Real

TITULO ACADÉMICO	NOMBRE	CARGO
Doctora en Jurisprudencia	Dra. Rocío Pumagualli	Gerente
Egresado de Ingeniero en Administración de Empresas	Sr. Mauricio Chávez	Administrador
Licenciado en Administración de Empresas	Lic. José Bonifaz	Contador
Ingeniero en Administración y Dirección de Empresas Turísticas y Hoteleras	Ing. Carlos Neira	Recepción
Licenciada Administración de Empresas de Hospitalidad	Lcda. Vanessa Guerrero	Auxiliar de Compras
Ingeniero en Ecoturismo	Ing. Norberto Milán	Recepción
Bachiller en Ciencias Sociales	Sr. Paul Ovando	Recepción
Bachiller en Ciencias Sociales	Sr. Pablo Guerrero	Jefe de Talento Humano
Técnico en Cocina	Sr. Pablo Pozo	Chef Principal
Bachiller en Cocina	Sr. Gustavo Rodríguez	Chef Ejecutivo
Bachiller en Ciencias Sociales	Sr. Luis Gadvay	Mesero
Técnico en Electricidad	Sr. Isaías Balseca	Mantenimiento
Bachiller en Corte y Confección	Sr. Marcia Auzay	Camarera
Bachiller en Contabilidad	Sr. Martha Caizaguano	Camarera

Fuente: Hotel & Spa Casa Real

Elaborado por: Javier Morejón

j) Reglamento interno de trabajo

El Hotel & Spa Casa Real cuenta con un reglamento interno conformado en 13 capítulos, los mismos que se detallan a continuación: (**Ver anexo 04**).

Capítulo I: Disposiciones Generales

Capítulo II: Derechos y obligaciones del hotel

Capítulo III: Condiciones de admisión

Capítulo IV: Derechos y obligaciones de los trabajadores

Capítulo V: Horario de trabajo

Capítulo VI: Días de descanso legalmente obligatorios

Capítulo VII: Sueldos

Capítulo VIII: Servicio médico, medidas de seguridad

Capítulo IX: Prescripciones de orden

Capítulo X: Orden jerárquico

Capítulo XI: Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

Capítulo XII: Escala de faltas y sanciones disciplinarias

Capítulo XIII: Reclamos

3.1.2. ANÁLISIS FODA

Ésta herramienta empresarial nos permitió obtener un diagnóstico exacto de la situación actual, con el fin de obtener por medio de ello la toma de decisiones acordes con los objetivos formulados.

Tabla N° 4 Análisis FODA/DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Infraestructura moderna.2. Plan todo incluido para líneas médicas (Visitadores médicos).3. Ubicación estratégica.4. Convenios solidos de empresas vacacionales o clubes para promocionar el hotel a nivel nacional.	<ol style="list-style-type: none">1. Escasa capacitación al personal.2. Defectuosa selección y contratación del personal.3. Incorrecta evaluación del desempeño laboral.4. Deficiente planificación de Recursos Humanos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Alianzas estratégicas con empresas dedicadas al turismo.2. Facilidades de vías terrestres.3. Sitios turísticos cercanos.4. Aumento de la actividad económica de la zona.	<ol style="list-style-type: none">1. Desastres naturales.2. Inestabilidad política, social y económica del país3. Impuestos a actividades turísticas.4. Competencia.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

3.1.2.1. Priorización

Es un proceso de decisión que busca no solamente el acuerdo de la mayoría de los participantes, sino también persigue el objetivo de resolver las objeciones de la minoría para alcanzar la decisión más satisfactoria.

Fortalezas.

Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Tabla N° 5 Fortalezas

	Infraestructura moderna	Plan todo incluido para líneas médicas	Ubicación estratégica	Convenios solidos de empresas vacacionales, clubes promocionar el hotel a nivel nacional	TOTAL
Infraestructura moderna		1	1	1	3
Plan todo incluido para líneas médicas	1		0	0	1
Ubicación estratégica	1	0		1	2
Convenios solidos de empresas vacacionales, clubes para promocionar el hotel a nivel nacional	1	0	1		2
VERTICAL	3	1	2	2	
HORIZONTAL	3	1	2	2	
SUMA	6	2	4	4	
RANGO	1°	4°	2°	3°	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

A. Debilidades

Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables.

Tabla N° 6 Debilidades

	Escasa capacitación al personal.	Deficiente planificación de Recursos Humanos.	Defectuosa selección y contratación del personal.	Incorrecta evaluación del desempeño laboral.	TOTAL
Deficiente capacitación al personal		1	0	0	1
Deficiente planificación de Recursos Humanos	1		1	1	3
Deficiente selección y contratación del personal.	0	1		1	2
Deficiente evaluación del desempeño laboral.	0	1	1		2
VERTICAL	1	3	2	2	
HORIZONTAL	1	3	2	2	
SUMA	2	6	4	4	
RANGO	4°	1°	3°	2°	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

B. Oportunidades

Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes.

Tabla N° 7 Oportunidades

	Facilidades de vías terrestres.	Alianzas estratégicas con empresas dedicadas al turismo	Aumento de la actividad económica la zona.	Sitios turísticos cercanos.	TOTAL
Facilidades de vías terrestres		1	0	0	1
Alianzas estratégicas con empresas dedicadas al turismo	1		1	1	3
Aumento de la actividad económica de la zona.	0	1		1	2
Sitios turísticos cercanos	0	1	1		2
VERTICAL	1	3	2	2	
HORIZONTAL	1	3	2	2	
SUMA	2	6	4	4	
RANGO	4°	1°	2°	3°	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

C. Amenazas

Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

Tabla N° 8 Amenazas

	Desastres naturales.	Inestabilidad política, social y económica del país	Impuestos a actividades turísticas.	Competencia	TOTAL
Desastres naturales.		0	1	0	1
Inestabilidad política, social y económica del país	0		1	0	1
Impuestos a actividades turísticas.	1	1		1	3
Competencia	0	0	1		1
VERTICAL	1	1	3	1	
HORIZONTAL	1	1	3	1	
SUMA	2	2	6	2	
RANGO	4°	2°	1°	3°	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

3.1.2.2. Matriz priorizada.

Tabla N° 9 Matriz Priorizada

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura moderna. 2. Ubicación estratégica. 3. Convenios solidos de empresas vacacionales o clubes para promocionar el hotel a nivel nacional. 4. Plan todo incluido para líneas médicas (Visitadores médicos). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente planificación de Recursos Humanos. 2. Incorrecta evaluación del desempeño laboral 3. Defectuosa selección y contratación de personal. 4. Escasa capacitación al personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas estratégicas con empresas dedicadas al turismo 2. Aumento de la actividad económica de la zona. 3. Sitios turísticos cercanos. 4. Facilidades de vías terrestres. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impuestos a actividades turísticas. 2. Inestabilidad política, social y económica del país 3. Competencia 4. Desastres naturales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: José Javier Morejón

Tabla N° 10 Cuadro resumen del diagnóstico situacional

TEMA	PROBLEMAS	SUGERENCIAS
Reglamento interno de trabajo del hotel & Spa Casa Real	<ul style="list-style-type: none"> • En el capítulo 3 (Art. 1 Condiciones de admisión) no se toma en cuenta la requisición del personal. • No se menciona la inducción del personal. • Deficiente plan de capacitación. • En el capítulo XIII (Servicio médico, medidas de seguridad) no se menciona planes de emergencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la necesidad de un modelo de requisición del personal con las características de cada cargo. • Desarrollar temas a impartir para la elaboración de un plan de capacitación para el personal del hotel. • Implementar planes de emergencia en el establecimiento hotelero para proteger la integridad de los empleados, huéspedes e infraestructura ante catástrofes naturales.
Análisis FODA	Mediante la priorización se logró evidenciar que la principal debilidad del hotel es el deficiente clima laboral.	Aplicar los correctivos necesarios para eliminar la debilidad mediante el diseño de un Modelo de gestión del talento humano para lograr un ambiente adecuado.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

3.1.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENCIA DEL HOTEL & SPA CASA REAL.

- ✓ El proceso de reclutamiento de personal se lo realiza de forma empírica, es decir se ejecuta mediante recomendaciones por parte de los actuales empleados que laboran en el hotel.

- ✓ El proceso de selección de personal se ejecuta mediante la recepción de la hoja de vida, posterior a ello se realiza una entrevista a los candidatos que más se ajusten a los requerimientos del puesto vacante.

- ✓ Las herramientas que se aplican son el Curriculum Vitae y posteriormente la entrevista

- ✓ Actualmente el establecimiento no cuenta con un plan de capacitaciones establecido para el óptimo desempeño de los empleados. La última capacitación que recibieron los empleados fueron los que impartieron los funcionarios del Ministerio de Turismo y Dirección de Turismo con la finalidad de obtener la calificación Q.

- ✓ No existe evaluación alguna de las actividades que desempeñan cada uno de los empleados en sus diferentes cargos.

- ✓ Se cumple con los salarios y los beneficios sociales que por ley corresponden a los empleados y adicional a estos beneficios se les concede a los empleados el 10% de servicio.

3.2. RESULTADO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO.

- ¿Cuál es el género de los encuestados?

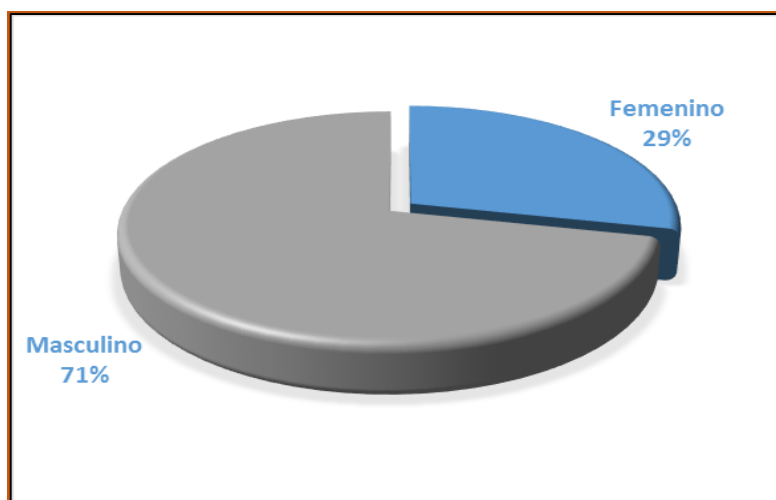
Tabla N° 11 Género de los encuestados

SEXO	MUESTRA	PORCENTAJE
Femenino	4	29%
Masculino	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 6 Género de los encuestados



Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se puede evidenciar que el 71% del personal que trabaja en el hotel & Spa Casa Real son de género masculino; mientras que el 29% es de género femenino, por lo tanto la mayor parte de los clientes internos son de género masculino.

- ¿Cuál es la edad de los encuestados?

Tabla N° 12 Edad de los encuestados

EDAD	MUESTRA	PORCENTAJE
18-29	5	36%
30-39	6	43%
40-49	1	7%
50-59	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 7 Edad de los encuestados

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Mediante las encuestas aplicadas se pudo evidenciar que el 43% tiene entre 30 y 39 años; mientras que el 7% tiene entre 40 a 49 años, lo que se demuestra que la mayoría de empleados del hotel & Spa Casa Real tienen entre 30 y 39 años de edad.

1. ¿Indique cuál es su instrucción?

Tabla N° 13 Instrucción académica

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Bachiller	6	43%
Superior	3	21%
Tercer Nivel	5	36%
Cuarto Nivel	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 8 Instrucción académica

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se observa que el 43% del personal del hotel & Spa Casa Real tiene estudios secundarios mientras que el 21% posee estudios técnicos. Se estableció que prevalece la instrucción secundaria en el personal que trabaja en el hotel.

2. A su criterio ¿qué piensa que influye en su rendimiento al momento de desempeñar su trabajo?

Tabla N° 14 ¿Qué influye en el rendimiento?

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Clima laboral	8	57%
Experiencia	2	14%
Capacitación	4	29%
Todas las anteriores	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 9 ¿Qué influye en el rendimiento?

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se determinó que un 57% considera que para lograr la productividad en el trabajo es necesario que exista un buen clima laboral, mientras que el 14% dice que es la experiencia, de éste modo el ambiente laboral se convierte en una motivación para el empleado en el momento de desempeñar su trabajo.

3. ¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a su cargo?

Tabla N° 15 Evaluaciones de desempeño

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 10 Evaluaciones de desempeño

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

En lo que tiene que ver a las evaluaciones de desempeño, se puede concluir que el 100% dice que no existen evaluaciones de desempeño, por lo que se evidencia la necesidad de evaluar el desempeño de acuerdo a los cargos.

4. ¿Están claramente definidos cada uno de los puestos del hotel & Spa Casa Real?

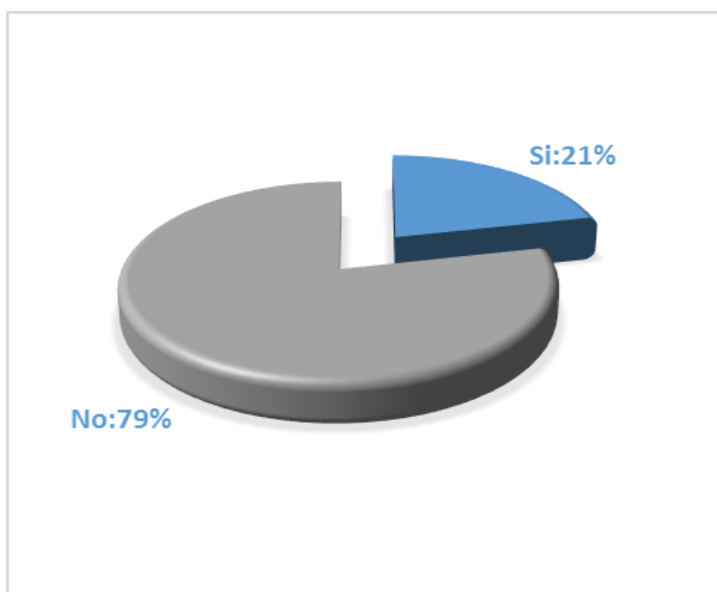
Tabla N° 16 Diseño de puestos

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 11 Diseño de puestos



Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

En un 79% de los empleados afirman no estar claramente definidos los distintos puestos, mientras que un 21 % dice que sí; por lo tanto la mayoría de los empleados realizan sus actividades de forma monótona.

5. ¿Existen incentivos laborales por el trabajo realizado en términos de excelencias?

Tabla N° 17 Incentivos laborales

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	12	86%
No	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 12 Incentivos laborales

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

El 86% de los empleados dicen obtener incentivos laborales por el trabajo realizado, mientras que el 14% afirma que no. Lo que se evidencia que la administración de algún modo busca motivar a sus empleados.

6. ¿Cree usted que existe fidelidad por parte de sus compañeros de trabajo, hacia la administración del hotel?

Tabla N° 18 Fidelidad

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 13 Fidelidad

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se puede concluir que el 71% de los empleados son fieles a la gestión del hotel, mientras que el 29% no lo consideran así, lo que demuestra el compromiso hacia el establecimiento hotelero.

7. ¿El estilo de dirección del área administrativa del hotel & Spa Casa Reales?

Tabla N° 19 Estilo de dirección del área administrativa

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Paternalista	2	14%
Autocrático	9	64%
Democrático	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 14 Estilo de dirección del área administrativa

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se determinó que el 64% considera que el estilo de dirección del área administrativa es autocrático, mientras que el 14% manifiesta que es paternalista; lo que se evidencia que la administración no está alineada a las necesidades de los empleados.

8. De los siguientes valores organizacionales ¿cuáles aplica usted en su desempeño laboral?

Tabla N° 20 Valores organizacionales

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Ética	0	0%
Cooperación	0	0%
Calidad	0	0%
Compromiso	0	0%
Creatividad	0	0%
Todas las anteriores	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 15 Valores organizacionales

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Se evidenció que el 100% de los encuestados manifiestan que es preciso poner en práctica todos los valores organizacionales, pero es necesario fomentarlos en su vivir diario dentro del área laboral en pro de un buen clima laboral.

9. ¿La relación entre empleados la considera?

Tabla N° 21 Relación entre empleados

OPCIÓN	MUESTRA	PORCENTAJE
Buena	4	29%
Regular	7	50%
Mala	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Gráfico N° 16 Relación entre empleados

Fuente: Encuestas Abril 2016

Elaborado por: José Javier Morejón

Análisis e interpretación:

Podemos observar que un 50% de los encuestados afirman tener una regular relación entre empleados, mientras que un 21 % dice tener una mala relación.

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

El presente trabajo de investigación que se efectuó fue con el fin de conocer cómo el modelo de gestión de talento humano incide en el desarrollo del clima laboral de los empleados del hotel & Spa Casa Real.

Una vez de haber analizado los resultados de la entrevista aplicada, se logró evidenciar que la administración tiene deficientes programas de capacitación, al momento de incorporar a los candidatos al hotel, no se siguen los procesos de reclutamiento y selección del personal, de igual manera no se mide el desempeño laboral y en cuanto a las recompensas, no existen más incentivos para mantener al personal de los que ya tienen.

En cuanto a las encuestas aplicadas a los empleados se pudo conocer que el 36% de los empleados han laborado de 6 a 9 meses, mientras que el 7% tienen de 3 a 6 meses, lo que evidencia que no se contrata al personal con los debidos procesos del talento humano; Al momento de realizar sus actividades, influye de gran manera el clima laboral, así lo plantea el 57% de los encuestados en el hotel; No existen evaluaciones de desempeño, puesto que el 100% de los empleados así lo manifiesta;

El 79% de los clientes internos dice que no están claramente definidos los distintos puestos de la empresa; En cuanto a incentivos por parte de la administración, el 86% afirma que se lo realiza; existe fidelidad por parte de los empleados hacia la organización, puesto que el 71% así lo plantea; el 64% de los encuestados afirman que se lleva una dirección autocrática, es decir que se evidencia que la administración no está alineada a las necesidades de los empleados y la necesidad de contar con actividades interdepartamentales, puesto que el 50% de los encuestas dicen que su relación laboral es regular.

Todos los resultados conseguidos nos traducen a la elaboración de éste modelo de gestión de talento humano con el propósito de proporcionar a los empleados del establecimiento de información necesaria para realizar su trabajo de una manera eficiente a fin de que el huésped se sienta confortable.

El talento humano es una parte del hotel imprescindible para el desarrollo de la misión, visión, objetivos, valores y de las consiguientes actuaciones dirigidas a mejorar el que se considera como elemento intangible de mayor valor del hotel.

Con éste modelo una vez implementado, se logrará que en el hotel & Spa Casa Real mejore su ambiente laboral, las condiciones de trabajo de los empleados y por ende el servicio al cliente, el aumento de la demanda, y la completa satisfacción de los clientes ya que ellos son el factor primordial para la captación de ingresos económicos para mantener el establecimiento hotelero.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Por medio de la fundamentación teórica de las variables, se logró encontrar información muy valiosa e importante que permitió aclarar las dos variables como es: Gestión del Talento Humano y Clima Laboral.
- En el análisis situacional se pudo determinar que el hotel & Spa Casa Real identificó problemas ligados a la gestión del talento humano, pero sobre todo el deficiente clima laboral, la deficiente capacitación al personal; problemas que dificulta las diferentes actividades encaminadas a fortalecer la atención al cliente y el ambiente laboral.
- El diseño de un Modelo de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral del hotel & Spa Casa Real se efectuó de acuerdo a los resultados, necesidades y sugerencias que arrojaron de las encuestas aplicadas al cliente interno y la entrevista efectuada a la gerencia del hotel & Spa Casa Real.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es aconsejable potencializar los subsistemas del talento humano porque permite que éste proceso logre obtener empleados satisfechos, tanto laboralmente como económicamente.
- Tomar mucha atención al árbol de problemas y análisis FODA, para el planteamiento de las soluciones propuestas.
- Efectuar el Modelo de gestión de talento humano como instrumento que facilite consolidar el ambiente laboral y sobre todo la cultura de calidad en la atención al cliente.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

“MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DEL HOTEL & SPA CASA REAL”.

6.2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el hotel & Spa Casa Real, empresa hotelera dedicada a brindar servicio de alojamiento, restaurante y servicio de eventos; actualmente el establecimiento presenta una serie de problemas ligados al talento humano, no cuenta con un adecuado modelo de gestión que permita el correcto desenvolvimiento del personal, impidiendo alcanzar los objetivos empresariales.

Con la finalidad de dar solución a los problemas que actualmente posee el establecimiento se propone el diseño de un Modelo de gestión de talento humano.

El presente modelo es de vital importancia puesto que pretende ser una herramienta para la administración y gestión del talento humano del hotel ya que la correcta aplicación logrará mejorar el rendimiento de los colaboradores, la calidad del servicio y la rentabilidad del hotel, llegando a ser un establecimiento eficiente con un clima laboral adecuado.

El resultado obtenido será tener una empresa competitiva, productiva, eficiente y eficaz; la cual estará en capacidad de brindar un servicio de excelencia y con un valor agregado a sus huéspedes.

6.3. OBJETIVOS

6.3.1. GENERAL.

Diseñar un Modelo de Gestión del Talento humano para mejorar el Clima Laboral del hotel & Spa Casa Real.

6.3.2. ESPECÍFICOS.

- Definir los requerimientos y procedimientos que deben cumplir los candidatos al momento del reclutamiento y selección del personal, para optimizar el proceso al ingreso del nuevo integrante al hotel & Spa Casa Real.
- Establecer el diseño de cargos con sus respectivas evaluaciones de desempeño, con la finalidad de determinar el valor del trabajo desplegado y el correcto desenvolvimiento de las actividades de los clientes internos.
- Estructurar un programa de capacitación para los empleados de la empresa, con el fin de fomentar el desarrollo integral del hotel.
- Diseñar normas de seguridad y salud ocupacional para el hotel y sus integrantes, con el propósito de prevenir riesgos derivados al trabajo

6.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

Un modelo de gestión de talento humano es “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas”, incluidos reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integrar, organizar, retención, desarrollo y control de personas.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retienen en la organización, y se las desarrolla y evalúa. (Chiavenato-Idalbeto, 2011).

Gráfico N° 17 Modelo de Administración de Recursos Humanos

Elaborado por: Javier Morejón

Fuente: (Chiavenato-Idalbeto, 2011)

6.5.DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta del Diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para el Hotel & Spa “Casa Real” contribuye al cumplimiento de los objetivos empresariales, a través de un adecuado manejo de los procesos administrativos, constituyéndose como una herramienta que permitan fortalecer al individuo para alcanzar un excelente desempeño laboral.

El documento que se presenta a continuación contiene una forma cronológica y ordenada de las Normas, Políticas y Procedimientos de los subsistemas de la Gestión de Talento Humano, para facilitar la gestión y ejecución de las actividades del establecimiento.

6.5.1. PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAS

El proceso de provisión de personas tiene por objetivo el seleccionar quien trabajara en la organización, en este proceso intervienen las técnicas de:

I. RECLUTAMIENTO

a. Objetivo

Atraer candidatos potenciales calificados y capaces para desempeñar los cargos asignados dentro del establecimiento.

b. Políticas

- ✓ Verificación de potenciales candidatos dentro de la organización, que cumplan con el requerimiento de la vacante.
- ✓ Difundir las vacantes a través de los diferentes medios de comunicación como por ejemplo: periódicos de mayor circulación en la ciudad de Riobamba (Diarios Los Andes, La Prensa), radio, internet, convenio con Instituciones Superiores de la ciudad, los cuales oferten carreras afines a hotelería o administración. (*Ver Tabla N° 24*)
- ✓ Receptar las hojas de vida de los posibles candidatos a ocupar la vacante.
- ✓ Se procederá a identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades requeridas al puesto de trabajo.

c. Normas

- ✓ El jefe de cada área es el responsable de comunicar al encargado de Talento Humano sobre la existencia de la vacante.
- ✓ Para que la vacante empiece el respectivo proceso deberá ser aprobada por el gerente.
- ✓ Necesariamente todos los aspirantes deben pasar por el proceso de reclutamiento, caso contrario no serán tomados en cuenta.
- ✓ Comunicar al Jefe de departamento solicitante la aprobación del inicio del proceso.

d. Procedimientos

- ✓ El jefe de Talento Humano debe presentar la solicitud de requisición (*Ver Tabla N° 23*), con los requerimientos que el cargo lo amerita.
- ✓ Comunicar al Jefe de departamento solicitante la aprobación del inicio del proceso.
- ✓ Se procederá a presentar a los candidatos que cumplan con las exigencias de la vacante.
- ✓ Elaborar la publicación de reclutamiento interno o externo pertinente, de acuerdo a las políticas de la empresa.

Tabla N° 22 Requisición de personal




FORMATO DE REQUISICION DE PERSONAL

<p><i>PROCESO:</i> Selección y preselección</p>	<p><i>FECHA DE EMISION</i></p>						
<p>FECHA DE LA SOLICITUD</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">AÑO</td> <td style="width: 40px;"></td> <td style="width: 20px; text-align: center;">MES</td> <td style="width: 40px;"></td> <td style="width: 20px; text-align: center;">DIA</td> <td style="width: 40px;"></td> </tr> </table>		AÑO		MES		DIA	
AÑO		MES		DIA			
<p>1. DATOS DE LA AREQUISISON</p>							
<p>CARGO REQUERIDO <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>AREA <input style="width: 100px;" type="text"/></p>	<p>NUMERO DE VACANTES <input style="width: 100px;" type="text"/></p>						
<p>MOTIVO DE LA REQUISICION</p>							
<p>RETIRO/RENUNCIA EMPLEADO</p> <p>REEMPLAZO POR MATERNIDAD/NCAPACIDAD</p> <p>NUEVO CARGO</p> <p>OTRO</p> <p>JORNADA LABORAL REQUERIDA</p> <p>Tiempo Completo <input style="width: 40px;" type="text"/></p> <p>Medio Tiempo <input style="width: 40px;" type="text"/></p> <p>FUNCIONES</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>REEMPLAZA A</p> <p>SALARIO</p> <p>DETALLE</p> <p>Horario de trabajo <input style="width: 100px;" type="text"/></p> <p>Fecha de Inicio de labores <input style="width: 100px;" type="text"/></p>						
<p>2. CARACTERISTICAS DE LA REQUISICION</p>							
<p>RANGO DE EDAD</p> <p>SEXO</p> <p>ESTADO CIVIL</p> <p>INSTRUCCIÓN</p> <p>IDIOMA</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>EXPERIENCIA</p> <p>CAPACIDADES YHABILIDADES</p> <p>TRABAJO APRESION <input style="width: 40px;" type="text"/></p> <p>MANEJO DE PERSONAL <input style="width: 40px;" type="text"/></p> <p>APEGO A NORMAS <input style="width: 40px;" type="text"/></p>						
<p>REVISADO POR</p>	<p>APROBADO POR</p>						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

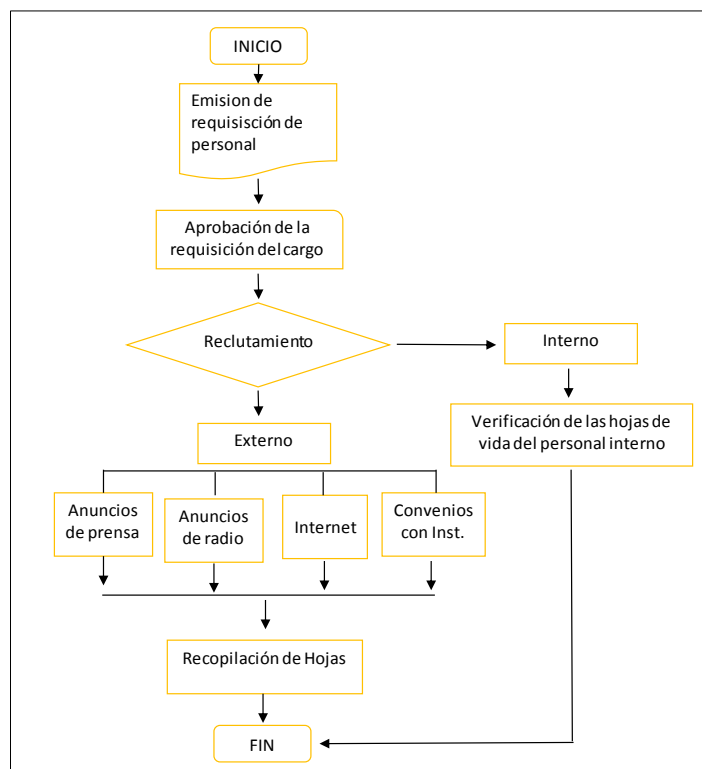
Tabla N° 23 Aviso de prensa

 HOTEL & SPA CASA REAL	
Requiere contratar una persona recepcionista	
Requisitos	> Título de tercer nivel en Hotelería y Turismo. > Conocimiento de dos idiomas extranjeros (inglés y francés). > Conocimiento en servicios de atención y asistencia al cliente.
Experiencia	Experiencia mínima de 1 año en el área de Hotelería.
Cualidades	> Facilidad de palabra. > Desempeñarse con ética. > Honesto. > Amable.
Edad	Tener entre 25 a 35 años de edad.
Interesados enviar su Curriculum Vitae a info@hotelspacasareal.com	
Salario competitivo, beneficios de ley, crecimiento y desarrollo.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Gráfico N° 18 Flujograma de Reclutamiento de Personal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

II. SELECCIÓN

a. Objetivo

Buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

b. Políticas

- ✓ Elegir a los candidatos que más se adapten a las requisiciones del puesto.
- ✓ El candidato calificado como idóneo en el reclutamiento pasa a la siguiente fase que es la de selección del personal.
- ✓ En caso de haber un solo postulante, se procederá a prolongar el proceso de reclutamiento del personal hasta formar un grupo considerable de aspirantes al cargo.

c. Normas


- ✓ Verificar la autenticidad de los documentos personales y documentos académicos presentados en la hoja de vida de los candidatos.
- ✓ Confirmar si las referencias personales y laborales coinciden con la información proporcionada en el Curriculum Vitae.
- ✓ Es requisito primordial para los candidatos el proceso de selección del personal, caso contrario se le procederá a eliminar.

d. Procedimientos

- ✓ Los candidatos a cubrir la vacante deberán llenar la solicitud de empleo, y adjuntar la fotografía actualizada, el mismo que se solicitara en el Departamento de Talento Humano. (*Ver Tabla N° 25*).

- ✓ Se aplicara a los candidatos una evaluación de conocimientos generales de acuerdo al cargo a desempeñar.
- ✓ Realizar la respectiva entrevista a los candidatos para verificar si cuenta con el perfil adecuado para cubrir la vacante. (Ver Tabla N° 26).
- ✓ Archivar los datos de los candidatos no aceptados en una base de datos para futuras toma de decisiones.

Tabla N° 24 Formato de Solicitud de Empleo

 Hotel & Spa "Casa Real" SOLICITUD DE EMPLEO				
Puesto solicitado:			Fecha:	
DATOS PERSONALES				
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	CEDULA DE IDENTIDAD	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	EDAD	ESTADO CIVIL	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/>	
TELEFONO CELULAR	TELEFONO FIJO	DIRECCION		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
BARRIO / SECTOR		CORREO ELECTRONICO		
<input type="text"/>		<input type="text"/>		
NIVEL DE ESTUDIOS				
SECUNDARIA:	<input type="text"/>	TECNICO:	<input type="text"/>	
SUPERIOR	<input type="text"/>	MAESTRIA	<input type="text"/>	
EXPERIENCIA LABORAL				
EMPRESA	CARGO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	MOTIVO FIN DE LABORES
FORMACION COMPLEMENTARIA				
CURSO	CENTRO	DURACION	AÑO	
..... FRIMA DEL ASPIRANTE				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

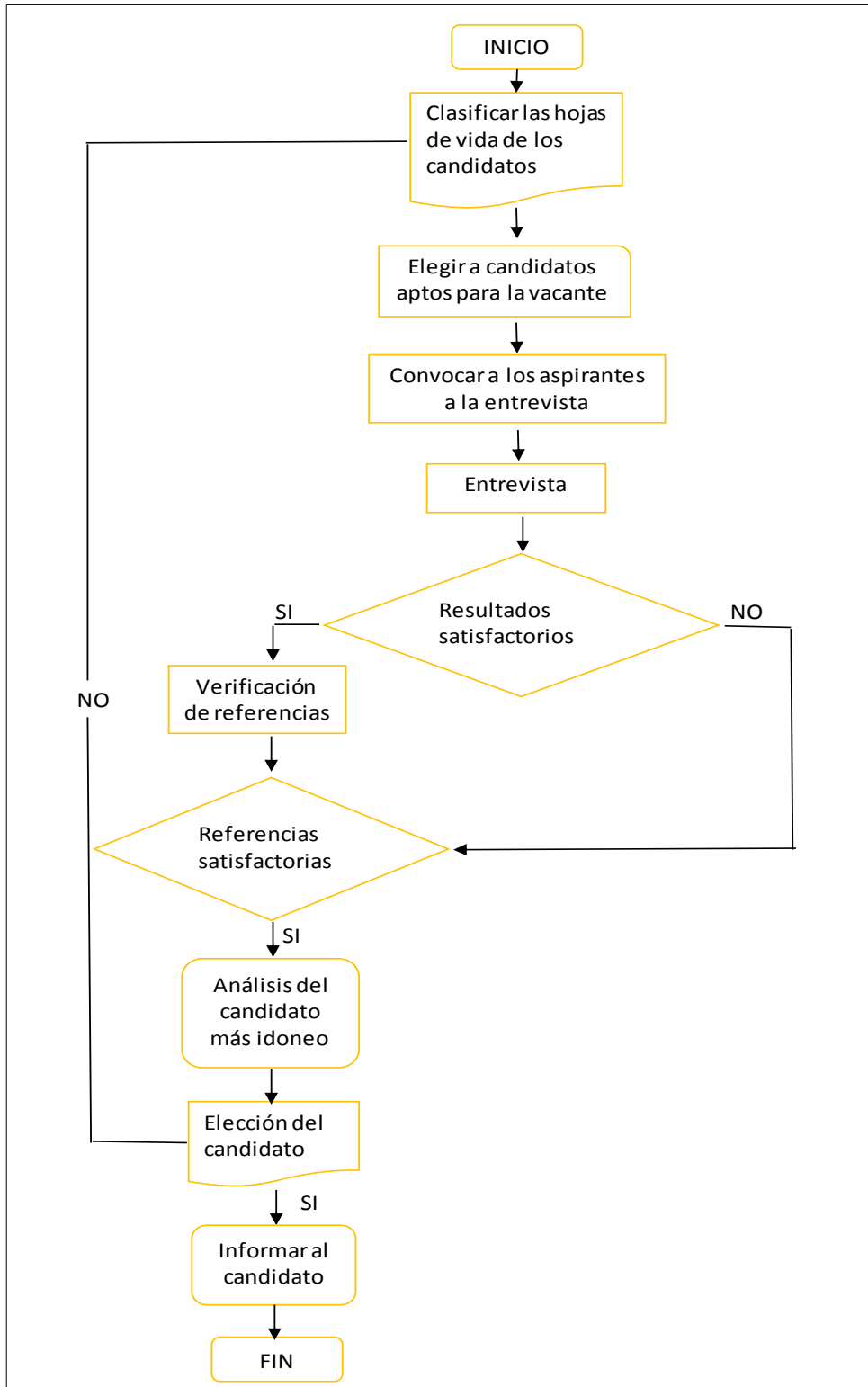
Tabla N° 25 Formato de Entrevista

 FORMATO DE ENTREVISTA					
<i>PROCESO: Selección de Personal</i>					
					FECHA
AÑO		MES		DÍA	
1. DATOS DE POSTULANTE					
CARGO REQUERIDO	<input type="text"/>	NOMBRE DEL POSTULANTE	<input type="text"/>		
AREA	<input type="text"/>				
PREGUNTAS					
¿Describe su trabajo ideal?					
.....					
¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?					
.....					
¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?					
.....					
¿Conoce usted los servicios que oferta el Hotel?					
.....					
¿Describe su jefe ideal?					
.....					
¿Planea tomar cursos adicionales?					
.....					
¿Cómo se considera usted ?					
.....					
REVISADO POR			APROBADO POR		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Gráfico N° 19 Flujograma de la Selección del Personal



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

6.5.2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN DE PERSONAS

El proceso de organización de personas tiene por objetivo el saber que harán las personas en la organización, en este proceso intervienen las técnicas de:

I. DISEÑO DE PUESTOS

a. Objetivo

Determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización

b. Políticas

- ✓ La descripción del cargo estará a cargo del Departamento de Talento Humano para que sea elaborado y posteriormente la aprobación por parte del Gerente General.
- ✓ Las tareas encomendadas a un nuevo puesto serán determinadas en función a las necesidades del hotel & Spa Casa Real.
- ✓ La información del diseño de cada puesto estará a disposición de los empleados.

c. Normas

- ✓ La actualización del diseño de puestos estará a cargo del Departamento de Talento Humano, posteriormente deberá ser registrada y reemplazada con la aprobación por parte del Gerente General.
- ✓ Para la creación de nuevos cargos, el jefe de cada área realizará una reunión con el Departamento de Talento humano y el Gerente General.

d. Procedimientos

- ✓ El jefe de del Departamento de Talento humano, designará una fecha al inicio de cada año, para la realización y análisis de los puestos. (Ver *Tabla N° 27*)
- ✓ Comunicar a los encargados de cada departamento para que sean parte de éste proceso.
- ✓ Revisar y definir la respectiva información requerida para el análisis de cada cargo, tomando en cuenta trabajos de pasante que contengan datos sobre el diseño de puestos. (Ver *Tabla N° 28*).
- ✓ Se procederá a validar la información por parte del jefe de Talento Humano y el Gerente General.
- ✓ Se entregará el documento físico como digital a los encargados de cada departamento para su respectiva difusión.

Tabla N° 26 Análisis de puesto



ANALISIS DE PUESTOS

GENERALIDADES:

DENOMINACION DEL CARGO O PUESTO :

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE:

CATEGORIA OCUPACIONAL:

OBJETIVOS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

.....

.....

FUNCIONES DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

.....

.....

REQUISITOS O EXIGENCIAS MINIMAS DEL CARGO O PUESTO DE TRABAJO

Formacion minima necesaria:.....

Conocimientos especificos	1	2	3
<i>1. Elementales</i>	<i>2. Medios</i>	<i>3. Superiores</i>	

EXPERIENCIA PREVIA

Requisitos fisicos	1	2	3	4

Requisitos de personalidad	1	2	3	4
<i>1. No exigibles</i>	<i>2. Bajos</i>	<i>3. Medios</i>	<i>4. Altos</i>	

Responsabilidades:

- Sobre el trabajo de otras perrsonas
- Sobres los equipos y medios de trabajo
- Sobre la calidad de servicio
- Sobre el contacto con los clientes

Condiciones de trabajo

- Esfuerzo fisico y/o mental
- Ambiente fisico
- Horario de trabajo

REALIZADO POR: **FIRMA:**

FECHA:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Tabla N° 27 Diseño de cargos

Hotel & Spa “Casa Real “	
DISEÑO DE CARGOS	
CARGO	DISEÑO DEL PUESTO
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en empresas, actividades turísticas, marketing. • Conocimiento de contabilidad y gestión financiera. • Conocimiento de un idioma extranjero (inglés o francés). • Autonomía. • Empoderamiento. • Capacidad de ser creativo e innovar. • Capacidad de liderar. • Capacidad de planificación. • Capacidad de decisión.
ADMINISTRADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en empresas, actividades turísticas, marketing. • Conocimiento de contabilidad y gestión financiera. • Conocimiento de un idioma extranjero (inglés o francés). • Capacidad de planificar objetivos y estrategias. • Capacidad de establecer estrategias y acciones de mercadeo. • Capacidad de analizar y evaluar resultados para proponer acciones. • Alcanzar objetivos esperados. • Velar por la seguridad y mantenimiento del establecimiento. • Asegurar la satisfacción del cliente. • Liderar el equipo humano de trabajo.
JEFE DE TALENTO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en actividades de emprendimiento y dirección de personas. • Conocimiento en operación de los subsistemas de Recursos Humanos. • Conocimiento en actualizaciones de LOSEP. • Conocimiento y planificación del Recurso Humano. • Conocimiento en novedades de nómina y planificación de vacaciones. • Facilidad de palabra.
JEFE DE OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Administración de empresas. • Manejo de formularios. • Conocimiento de servicio al cliente. • Capacidad de dirección. • Capacidad de control.
	<ul style="list-style-type: none"> • Título universitario en Gestión Hotelera.

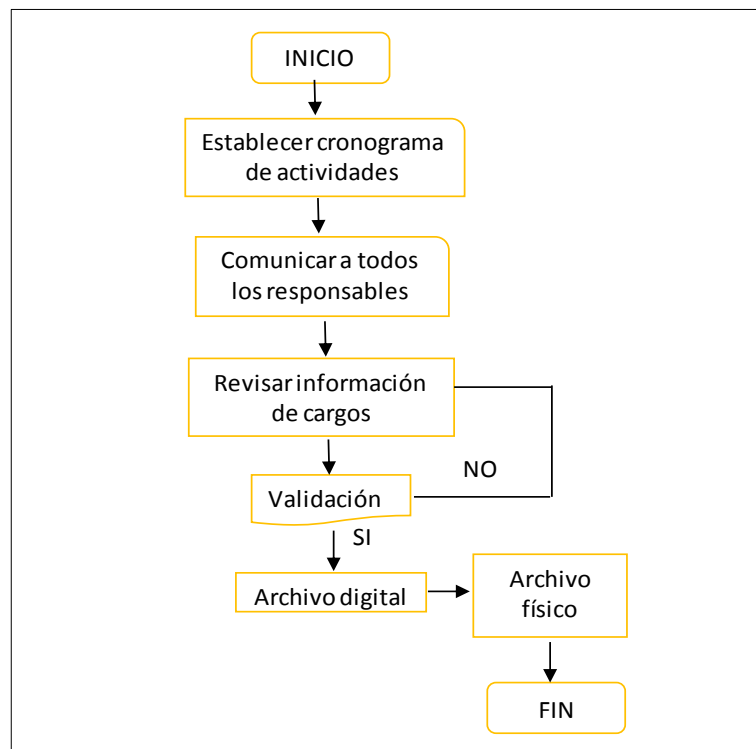
RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de dos idiomas extranjeros (inglés y francés). • Capacidad de organizar y gestionar el área de recepción y sus tareas. • Realizar el ingreso y egreso del cliente y registrar el consumo durante la estadía. • Brindar servicios de atención y asistencia al cliente. • Facilidad de palabra. • Manejo de programas informáticos y facturación. • Capacidad de negociación y comunicación.
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en contabilidad y auditoría. • Capacidad de análisis e interpretación de estados financieros. • Capacidad de cuestionamiento y crítica. • Capacidad para trabajar bajo presión. • Capacidad de combinar conocimientos con otras áreas. • Desempeñarse con ética.
AUXILIAR CONTABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Contabilidad y Auditoría. • Conocimiento de nóminas y liquidación de seguridad social. • Conocimientos actualizados de contabilidad y auditoría. • Manejo de herramientas de oficina. • Conocimiento como mínimo de un programa contable.
CHEF	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en cocina/hotelería. • Conocimiento del idioma inglés. • Dominio, conocimiento y práctica de la gastronomía nacional e internacional. • Manejo de diversas técnicas culinarias y técnicas de servicio. • Conocimiento de panadería, pastelería y repostería. • Dominio y conocimiento de terminología técnica culinaria. • Conocimiento de herramientas de marketing para el logro eficiente de los objetivos de la empresa. • Capacidad de comunicación y colaboración.
COCINERO EVENTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en nutrición y manejo de aparatos de cocina. • Conocimiento de normas de higiene. • Auxiliar al Chef en todo lo relacionado con la preparación de los alimentos.
CAMARERA	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en mantenimiento y limpieza de habitaciones. • Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo aplicables a instalaciones y equipos de uso común en habitaciones y áreas sociales. • Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos. • Procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped. • Procedimientos de manejo de minibares. • Manejo de formularios.
MESERO	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en manejo de arreglo de restaurantes. • Conocimiento del idioma inglés. • Conocimiento de atención y servicio al cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el área de trabajo, equipos, menaje e imagen personal de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. • Presentar el servicio del establecimiento de acuerdo al protocolo de atención al cliente. • Servir alimentos y bebidas de acuerdo al contenido de las comandas elaboradas sobre la base de las necesidades de los clientes.
MESERO EVENTUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en manejo de arreglo de restaurantes. • Conocimiento de servicio y atención al cliente. • Mantener limpio su área de trabajo.
ENCARGADO DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar el servicio a ser ejecutado. • Reparar fallas hidráulicas. • Reparar fallas mecánicas. • Reparar fallas telefónicas. • Hacer reparaciones prediales. • Hacer instalaciones provisionales. • Manejar y controlar existencia (stock) de materiales del área de mantenimiento.

Fuente: Hotel & Spa Casa Real

Elaborado por: Javier Morejón

Gráfico N° 20 Flujograma del Diseño de cargos



Fuente: Hotel & Spa Casa Real

Elaborado por: Javier Morejón

II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

a. Objetivo

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

b. Políticas

- ✓ Las personas que asumirán la responsabilidad de evaluar el desempeño de los clientes internos serán los encargados de cada departamento. (Ver *Tabla N° 29*)
- ✓ Los empleados y su supervisor inmediato deberán establecer objetivos claros, medibles y alcanzables al inicio de cada periodo en el formato de “Evaluación de desempeño” considerando el nivel de experiencia del empleado. Los objetivos podrán cambiar durante el año por cambios de funciones y podrán adicionarse nuevas en función de las necesidades de la empresa.
- ✓ Las evaluaciones de desempeño se efectuarán de manera anual.
- ✓ Será responsabilidad de los encargados de cada departamento, enviar las evaluaciones de desempeño al departamento de Talento Humano Capital Humano.
- ✓ El jefe de Talento Humano utilizará un instrumento para validar los resultados de la evaluación del desempeño. (Ver *Tabla N° 30*)
- ✓ Aquellos empleados que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño.
- ✓ Las evaluaciones y retroalimentaciones dirigidas a los empleados las realizarán los encargados de cada área, en un plazo no mayor de los 30 días.

- ✓ La evaluación del desempeño deberá aplicarse en todos los departamentos del hotel.


c. Normas

- ✓ Las competencias para cada cargo serán establecidas por los encargados departamentales y los subordinados.
- ✓ El empleado que obtenga en se evaluación un puntaje entre 9 a 10, se le tomará en cuenta para futuros ascensos dentro de la organización.
- ✓ De igual forma el empleado que obtenga un puntaje deficiente, deberá seguir un proceso conjuntamente con su jefe inmediato, con el fin de mejorar su desempeño laboral en la próxima evaluación que se realice, si los resultados no son los esperados, será desvinculado del hotel.

d. Procedimientos

- ✓ El Departamento de Talento Humano establecerá el cronograma de actividades para llevar a efecto este proceso.
- ✓ Someter aprobación del Gerente General el respectivo cronograma de actividades.
- ✓ Especificar los beneficios y ventajas de la realización de éste proceso en el estab
- ✓ Explicar los parámetros que contiene la evaluación de desempeño a los empleados.
- ✓ Para terminar el proceso, la documentación será archivada en las carpetas de cada uno de los participantes.

Tabla N° 28 Ficha de evaluación de desempeño laboral

 FICHA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL						
FECHA : <input style="width: 150px;" type="text"/>						
NOMBRE DEL EMPLEADO: <input style="width: 150px;" type="text"/>		CARGO <input style="width: 150px;" type="text"/>				
EVALUADOR: <input style="width: 150px;" type="text"/>						
Instrucciones: Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente ficha tomado en cuenta la siguiente calificación: (1) Excelente (2)Muy Bueno (3)Bueno (4)Regular (5)Deficiente						
DESEMPEÑO LABORAL		VALORACION				
		1	2	3	4	5
Responsabilidad						
Exactitud y calidad en el trabajo						
Planificación del Trabajo						
Comprension de situaciones						
FACTORES DE ACTITUD		VALORACION				
		1	2	3	4	5
Actitud hacia la empresa						
Actitud hacia superiores						
Actitud hacia compañeros						
Actitud hacia el cliente						
Cooperacion con el equipo de trabajo						
Capacidad para aceptar sugerencias						
Puntualidad						
HABILIDADES		VALORACION				
		1	2	3	4	5
Iniciativa						
Creatividad						
Adaptación						
Respuestas bajo presión						
Capacidad para manejar multiples tareas						
Coordinacion y liderazgo						
manejo de conflictos						
<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> RESPONSABLE EMPLEADO </div>						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

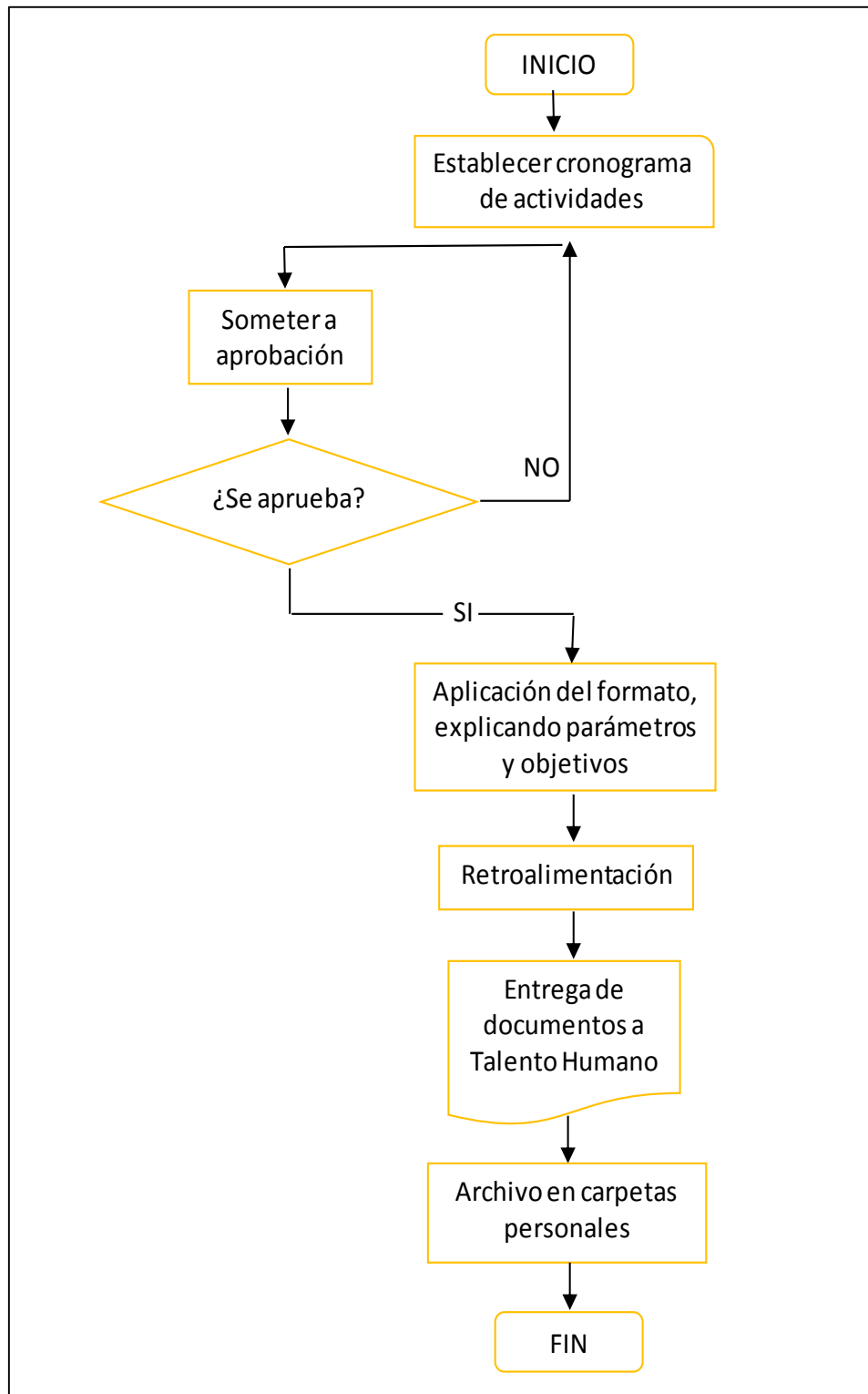
Tabla N° 29 Cuadro de valoración

GRADOS DE VALORACIÓN			
N°	CATEGORÍA CUALITATIVA	DEFINICIÓN	PUNTAJE
1.	EXCELENTE	Desempeño excepcional	10
2.	MUY BUENO	Desempeño por encima de lo esperado	8
3.	BUENO	Desempeño conforme con el mínimo esperado	6
4.	REGULAR	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado	5
5.	DEFICIENTE	Desempeño muy por debajo de lo esperado	2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Gráfico N° 21 Flujograma de la Evaluación de Desempeño



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

6.5.3. PROCESO DE RETENCIÓN DE PERSONAS

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

I. REMUNERACIÓN

a. Objetivo

Establecer un procedimiento que permita la recompensa salarial adecuada por la participación y compromiso del personal en la organización.

b. Políticas

- ✓ Los empleados del Hotel recibirán una remuneración de acuerdo a la tabla sectorial del 2016.
- ✓ La persona encargada de pagar al personal de la organización será el departamento contable, quien deberá cancelar durante los cinco primeros días de cada mes.
- ✓ El sueldo que recibirán los empleados de los distintos departamentos será de manera mensual.
- ✓ El pago de beneficios sociales estará acorde a las necesidades por parte del empleado.
- ✓ El 10% de servicio será repartido en forma equitativa el quince de cada mes.

c. Norma

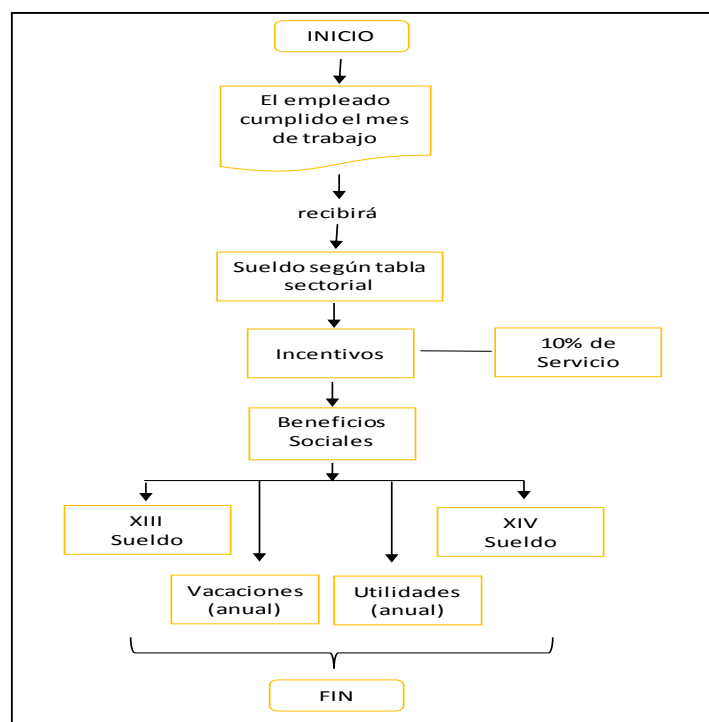
- ✓ El respaldo por el sueldo recibido durante su jornada de trabajo mensual, será el rol de pagos.
- ✓ La remuneración será pagada en medida de las competencias de los empleados.

- ✓ El sueldo será entregado únicamente al empleado, no a terceras personas.
- ✓ El empleado gozara de 15 días de vacaciones transcurrido el año de trabajo.

d. Procedimiento

- ✓ Para la elaboración del rol de pagos se tomara en cuenta el registro de asistencia del empleado.
- ✓ El Contador General elabora la liquidación mensual con el respaldo de una copia para ser archivada.
- ✓ El departamento contable entregara al gerente los Roles de Pago para su aprobación.
- ✓ Una vez revisado el rol de pagos por el empleado se procederá a cancelar sus haberes mediante cheque, y posteriormente se le entregara el rol al empleado.

Gráfico N° 22 Flujograma de Remuneración



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

II. HIGIENE / SEGURIDAD

a. Objetivo

Asegurar las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de los puestos de trabajo del hotel.

b. Políticas

- ✓ Adecuar las instalaciones y espacios para el óptimo desarrollo de los empleados. *(Ver Tabla N° 31).*
- ✓ Proveer a los empleados de las herramientas adecuadas para cada área de trabajo que reduzcan el esfuerzo físico.
- ✓ Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesen por algún tipo de problema que impida su correcto desenvolvimiento.

c. Norma

- ✓ Realizar una retroalimentación (feed-back), a los empleados que tengan conocimiento de los planes de emergencia ante posibles eventualidades.
- ✓ Contar con la correcta señalética en las distintas áreas del establecimiento.
- ✓ Los empleados deberán usar permanentemente los implementos de seguridad en el momento de realizar sus labores.

d. Procedimientos

- ✓ El responsable de Talento humano supervisara frecuentemente el uso adecuado de los instrumentos de trabajo.
- ✓ El responsable de mantenimiento deberá verificar las fechas de caducidad de los extintores.
- ✓ El jefe de talento humano mantendrá una actualización en cuanto a planes de emergencia.

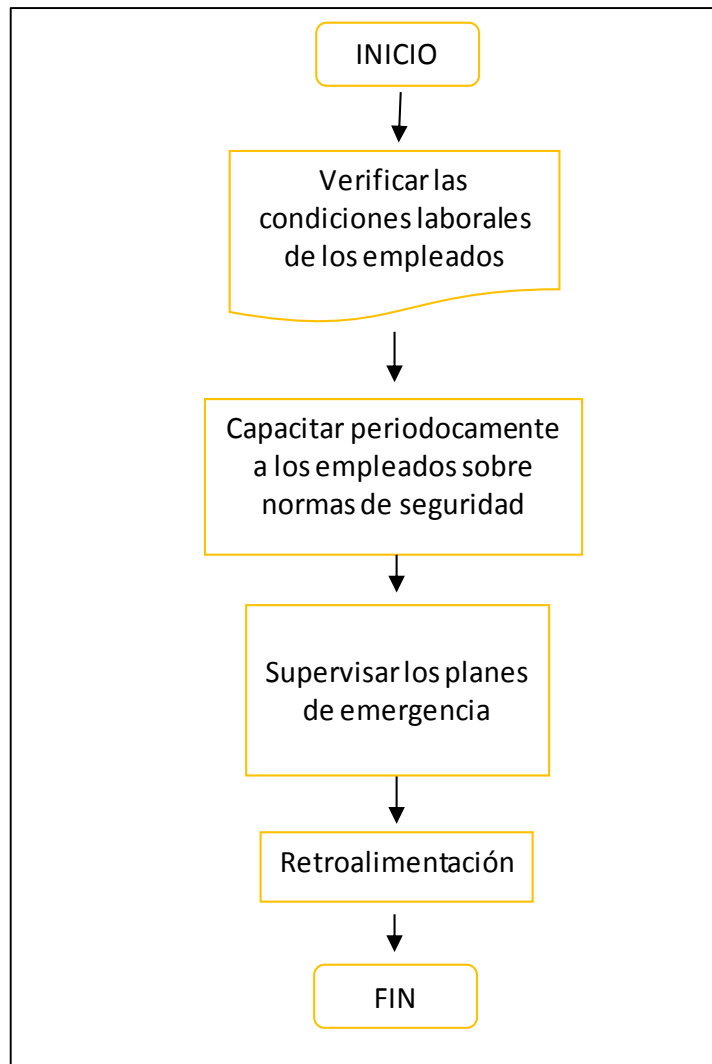
Tabla N° 30 Programa de higiene personal

<u>Entorno físico del trabajo:</u>	
Iluminación:	○ En cada puesto, lugar o actividad de trabajo que realicen en el hotel debe ser con una cantidad de luz adecuada.
Ventilación:	○ Respirar un aire agradable dentro del hotel es imprescindible, con la eliminación de gases, humos y olores desagradables.
Temperatura:	○ Deben estar dentro de los niveles adecuados de acuerdo al clima en el que nos encontramos.
Ruidos:	○ La existencia de ruidos no permite el desenvolvimiento y concentración de los empleados, se debe eliminar los ruidos por completo.
Comodidad:	○ Un clima laboral adecuado, relajado y amigable en cada acción que realicen.
<u>Entorno psicológico del trabajo:</u>	
○ Relaciones entre compañeros agradables.	
○ Las actividades que realicen deben ser motivadores, agradables y satisfactorias.	
○ El estilo de liderazgo debe ser democrático y participativo entre el departamento operativo y el administrativo.	
○ Tomar muy en cuenta la posibilidad de tener un personal con estrés, si es así debemos conocerla fuente de estrés para eliminarlo.	
○ Ponerse la camisita del establecimiento en cada acción que realicen.	
<u>Aplicación de principios ergonómicos:</u>	
○ Máquinas y equipos adecuados para cada área de trabajo.	
○ Espacios, instalaciones, ajustadas a las actividades que realice el empleado.	
○ La necesidad de herramientas que reduzcan el esfuerzo físico de los empleados.	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Gráfico N° 23 Flujograma de Higiene/Seguridad



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

6.5.4. PROCESO DE DESARROLLO DE PERSONAS

Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de las personas dentro de la organización

I. CAPACITACIÓN

a. Objetivo

Proporcionar a los empleados una herramienta que permita lograr en ellos nuevas actitudes, ideas, soluciones y conceptos para que modifiquen su comportamiento y hábitos de vida y les permita ser más eficaces en lo que hacen.

b. Políticas

- ✓ Todo el personal deberá acreditar un mínimo de horas de capacitación, requeridas por el Departamento de Talento Humano dependiendo del puesto de cada empleado.
- ✓ Será responsabilidad del empleado, agendar, asistir y aprobar los cursos obligatorios de acuerdo a su puesto.
- ✓ Cualquier incumplimiento con la presente política podrá tener acciones disciplinarias, incluidas la rescisión laboral.
- ✓ Mantener una conducta adecuada durante el proceso de capacitación.

c. Norma


- ✓ Las capacitaciones realizadas serán aprobadas por parte del Departamento de Talento Humano.
- ✓ El Departamento de talento Humano realizara convenios con instituciones públicas como el Ministerio de Turismo, Dirección de turismo de Riobamba, SECAP, con el fin de actualizar los conocimientos de los empleados por medio de la capacitación.

d. Procedimientos

- ✓ El Departamento de Talento Humano y el jefe inmediato, informara a los empleados sobre los cursos obligatorios y/o disponibles de acuerdo a su puesto.

- ✓ Se realizara una evaluación posterior a la capacitación sobre el contenido y calidad de la actividad por parte del encargado del Departamento de Talento Humano. (Ver Tabla N° 32)
- ✓ Diseñar y ejecutar programas de capacitación basados en la retroalimentación del desempeño del personal, orientados a generar cambios y mejoras continuas. (Ver Tabla N° 33).

Tabla N° 31 Formato de Evaluación

 EVALUACION DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN		
Capacitación:	Fecha:	
Nombre:	Cargo:	
<p>Las preguntas adjuntas le permitiran expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.</p> <p>Responda sinceramente ya que esto nos permitira mejorar futuras capacitaciones.</p> <p>CUESTIONARIO</p> <p>1. Antes de la capacitación, su nivel de conocimiento o competencias para el objeto de este curso era.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente </p> <p>2. Después de esta capacitación su nivel de conocimientos.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente </p> <p>3. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente </p> <p>4. Calidad del material entregado</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente </p> <p>4. Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Excelente </p> <p>5. Sugerencias y comentarios para el mejoramiento de las proximas actividades de capacitación:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Tabla N° 32 Programa de capacitación

PROGRAMA PROPUESTO DE CAPACITACIÓN (ANUAL)			
CAPACITADOR: Entidad Externa		DIRIGIDO: Todo el personal	
<p>La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en el talento humano, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los empleados para aumentar su productividad en el trabajo laboral.</p>			
TALLER	OBJETIVO	CONTENIDO	DURACIÓN
Liderazgo y motivación del personal de talento humano.	<p>Conocer las características de un líder y saber si lo tenemos en nuestro grupo de trabajo</p> <p>Medir de qué modo repercute la motivación tanto en su vida personal como laboral.</p>	<p>El líder.</p> <p>El liderazgo dentro de las organizaciones.</p> <p>Satisfacción interna y externa.</p> <p>Motivación y la satisfacción laboral.</p> <p>Clima organizacional.</p>	10 horas
	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en el hotel.	<p>Grupos y equipos.</p> <p>Valores de trabajar en equipo.</p>	

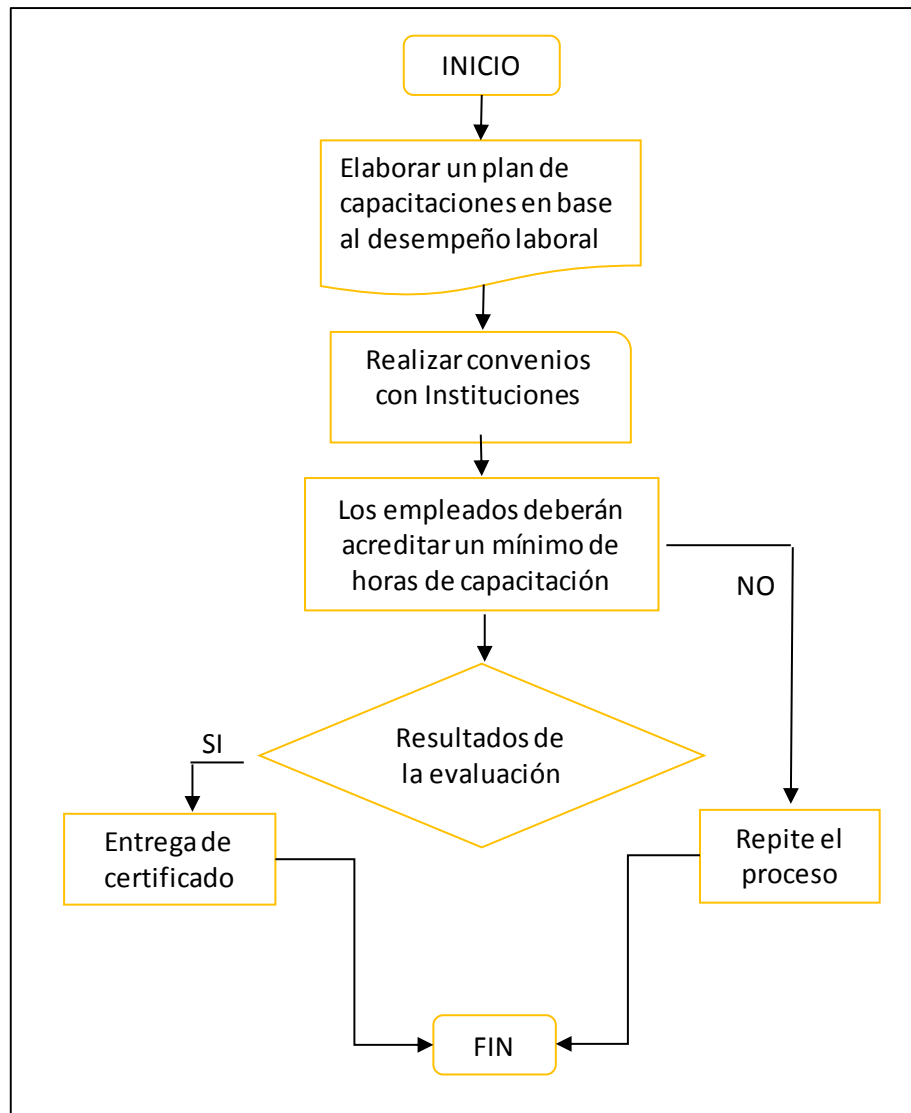
Trabajo en equipo	Dar a conocer la importancia y necesidad de trabajar en equipo.	Los roles en el equipo de trabajo Cooperación como estrategia de éxito en el equipo de trabajo.	12 horas
Comunicación	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, con el objetivo que el empleado esté enterado de las actividades que el hotel está realizando.	Desarrollo de las habilidades comunicativas. Problemas de la percepción y expresión. Principios de un buen receptor y del buen emisor. Principio para desarrollar el hábito de saber escuchar.	17 horas
Relaciones Humanas	Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaboradores y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.	Relación jefe – empleado. Importancia de la relación laboral. Reglas para una comunicación efectiva. Procesos de las relaciones humanas.	15 horas
		Definición e importancia de los conflictos. Causas que generan conflictos y forma de cómo prevenirlos.	20 horas

Negociación y conflictos	Reflexionar sobre el conflicto como una oportunidad de cambio.	Definición e importancia del proceso de negociación. Cómo utilizar la negociación y el diálogo para la transformación de los conflictos.
--------------------------	--	---

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por. Javier Morejón

Gráfico N° 24 Flujograma de Capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

6.5.5. PROCESO DE EVALUACIÓN DE PERSONAS

Mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

I. BASE DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivo

Emplear un sistema de recolección y obtención de datos eficaz con el fin de proveer de información ordenada, accesible y confiable a todas los departamentos de la organización, que faciliten el análisis y la posterior toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Políticas

Mantener un banco de datos que capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Sistematizar la información de forma adecuada para la oportuna toma de decisiones sobre los recursos humanos.

Normas

Conservar, los expedientes del personal sobre las acciones disciplinarias que ejerza en sus labores cotidianas.

Procedimientos

Para elaborar la base de datos de los empleados de la organización se tomara en cuenta los siguientes aspectos:

Datos sobre el registro del personal (*Ver Tabla N° 34*).

Datos sobre el registro de cargos del personal (*Ver Tabla N° 36*).

Datos sobre salarios del personal. (*Ver Tabla N° 37*).

Datos sobre programas de entrenamiento. (*Ver Tabla N° 38*).

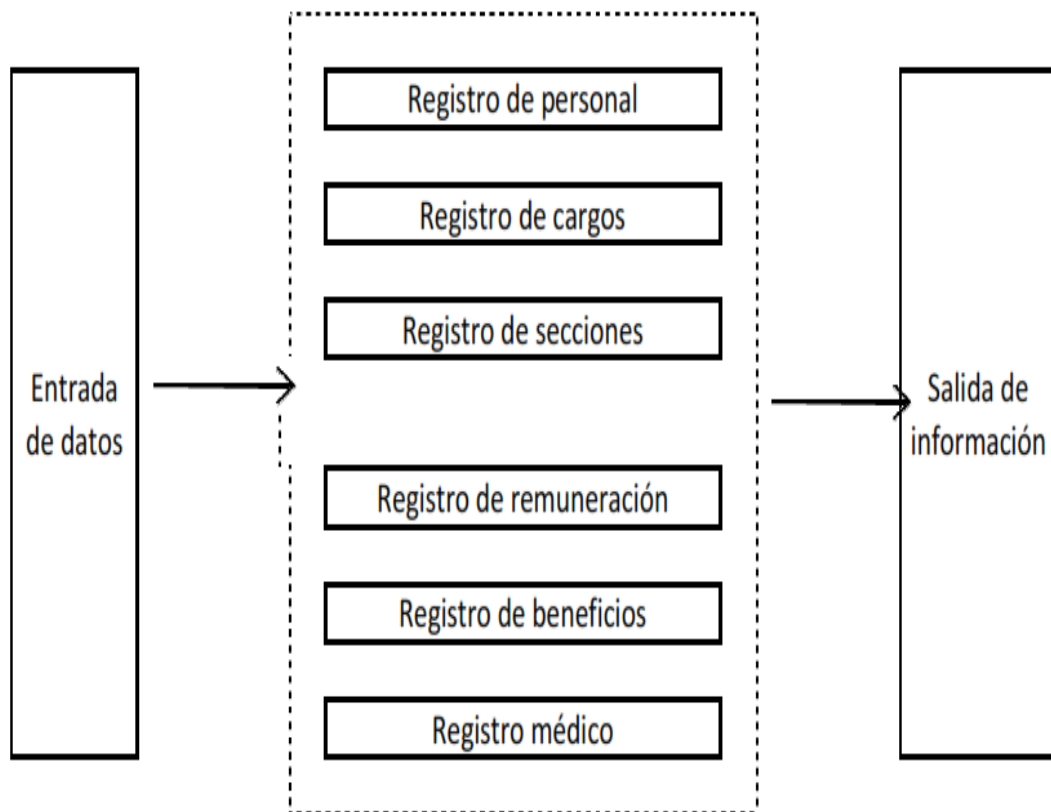
Dato sobre exámenes médicos (*Ver Tabla N° 35*).

Datos sobre los posibles candidatos al cargo. (Ver Tabla N° 39).

Estos registros pueden variar de acuerdo a la necesidad de la organización.

El sistema de información de la administración de recursos humanos debe estar debidamente planeada para procesar, reunir, almacenar y sobre todo divulgar información de los candidatos del hotel, de tal manera que permita a la Sra. Gerente del hotel & Spa Casa Real tomar decisiones a corto plazo.

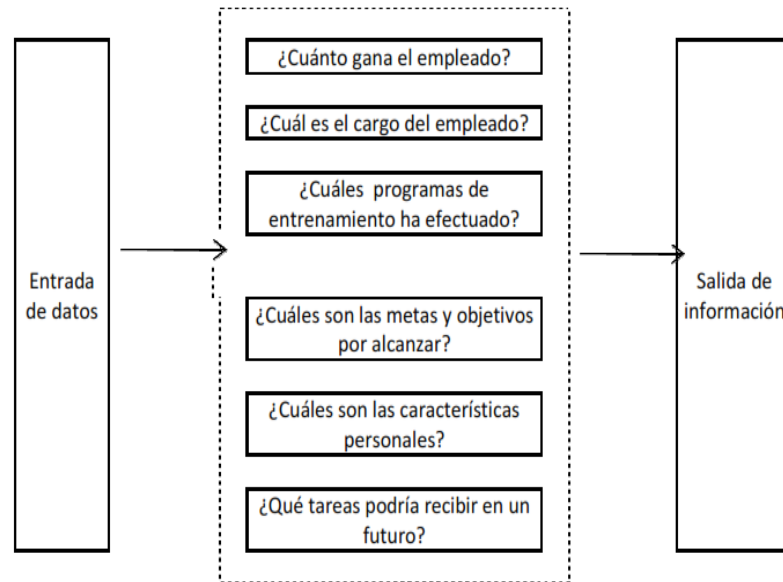
Gráfico N° 25 Diagrama de Base de datos



Fuente: (Chiavenato I. , 2003)

Elaborado por. Javier Morejón

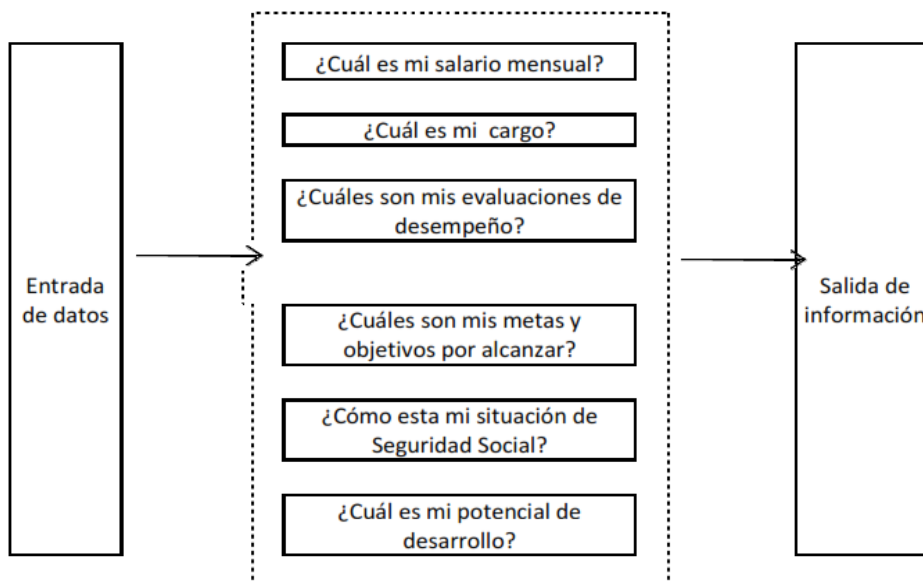
Gráfico N° 26 Diagrama de Sistema de Información Gerencial



Fuente: (Chiavenato I. , 2003)

Elaborado por. Javier Morejón


Gráfico N° 27 Diagrama de Sistema de Información para los Empleados



Fuente: (Chiavenato I. , 2003)

Elaborado por. Javier Morejón

Tabla N° 33 Registro del personal

 REGISTRO DEL PERSONAL			FOTO
<i>a. DATOS PERSONALES</i>			
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
FECHA DE NACIMIENTO	LUGAR DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
CEDULA DE IDENTIDAD	DIRECCION		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
TELEFONO CELULAR	TELEFONO FIJO	CORREO ELECTRONICO	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<i>b. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA</i>			
NIVEL SECUNDARIA:	<input type="text"/>		
NIVEL TECNICO:	<input type="text"/>		
NIVEL SUPERIOR:	<input type="text"/>		
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
TITULO OBTENIDO	INSTITUCION EDUCATIVA	FECHA DE EXPEDICION	
<i>c. CURSOS RELIZADOS EN LOS ULTIMOS 12 MESES</i>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
<input type="text"/>			
FRIMA			

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Javier Morejón

Tabla N° 34 Registro médico

 REGISTRO MEDICO			
Nombres	Fechas de permisos	Causas	Fecha de ingreso

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

Tabla N° 35 Registro de puestos

 REGISTRO DE PUESTOS			
N°	CARGO	NOMBRE	TITULO ACADÉMICO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Javier Morejón.

Tabla N° 36 Registro de remuneración

 REGISTRO DE REMUNERACIONES			
CARGO	<input type="text"/>		
NOMBRE	<input type="text"/>		
MES	DETALLE DEL SALARIO	10% DE SERVICIO	
<input type="text"/>	SALARIO	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Javier Morejón.

Tabla N° 37 Registro de entrenamiento

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Javier Morejón.

Tabla N° 38 Registro de candidatos

 REGISTRO DE CANDIDATOS				
<i>CARGO SOLICITADO</i>	<i>NOBRE DEL CANDIDATO</i>	<i>DATOS DE CONTACTO</i>		
		<i>DIRECCION</i>	<i>TELEFONO</i>	<i>CORREO ELECTRONICO</i>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: José Javier Morejón.

Tabla N° 39 Monitoreo y evaluación de la propuesta

<i>Actividad</i>	<i>Resultados esperados</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Medio de valoración</i>	<i>Responsable</i>
Apoyo a los empleados a alcanzar los objetivos y realizar la misión del hotel	Perfeccionar cada actividad que realice el empleado enfocado a los objetivos organizacionales del hotel	Excelente	Continuar con sus labores	Dpto. de Talento Humano
		Bueno	Seguir esforzándose	
		Malo	Tratar de esforzarse	
		Insuficiente	No cumple con sus labores	
Desarrollo del Talento Humano	Talento Humano eficiente	Candidatos cumplen con los perfiles requeridos	Continúan al siguiente proceso	Dpto. de Talento Humano
		Candidatos no cumplen con los perfiles requeridos	No continua con el siguiente proceso	
Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados	Personal motivado en cada actividad que realiza	# empleados motivados	Utilizar continuamente el proceso estandarizado	Dpto. de Talento Humano
		# empleados no motivados	Mejorar las estrategias	
Capacitación del talento humano		Alto	Seguir con las profesionalizaciones	
		Medio	Mejorar las técnicas de profesionalización al personal	

	Talento Humano profesionalizado	Bajo	Buscarlos métodos para la asistencia a las capacitaciones	Dpto. de Talento Humano
Calidad del servicio	Satisfacción del cliente externo	Excelente	Mantener la excelencia	Dpto. de Talento Humano
		Muy bueno	Mejorar los procesos	
		Bueno	Analizar las deficiencias	
		Malo	Rediseñar las estrategias de servicio	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

6.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.6.1. CONCLUSIONES

- El diseño de éste modelo de gestión de talento humano permite reducir las deficiencias detectadas en el manejo del personal, mediante un manual de Recursos Humanos
- El correcto proceso de reclutamiento y selección del personal funciona como un filtro para que ingresen al hotel personas con las características deseadas.
- La evaluación del desempeño permite comprobar si se alcanzaron los objetivos empresariales y cómo mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.
- El hotel debe proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo profesional del personal que permita el progreso tanto individual como empresarial

6.6.2. RECOMENDACIONES

- Cumplir con todos los procesos detallados en el modelo de gestión de talento humano, porque permite contar con personal calificado para cada uno de los puestos del hotel & Spa Casa Real.
- Aplicar los procedimientos detallados en la propuesta con el fin de contar con el personal idóneo para cada cargo establecido en el hotel
- Se debe establecer planes de capacitación permanentes en cada departamento, sobre temas en los cuales existan falencias en el personal.
- Comprometer a empleados y administrativos a que direccionen sus actividades en base al modelo de Gestión de talento humano, como una estrategia competitiva para aumentar su nivel de servicio con calidad.

CAPÍTULO VII

7. BIBLIOGRAFÍA Y LINKOGRAFÍA

7.1. BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2007). Comportamiento Organizacional. GRANICA.
2. Analoui. (2007). Strategic Human Resource Management. UK Thomson Learning.
3. Beer, M. (1989). Planificación de Recursos Humanos. Havana: Obelisco.
4. Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los recursos.
5. Calderón, Á. (s.f). Análisis de la Cadena del Turismo. Ecuador: Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional.
6. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
7. Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano. MEDUNAB.
8. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Novena Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano. México: El sevier Editorial Ltda.
10. Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano (tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México D.F: MC Graw- Hill Interamericana Editores S.A.
11. Davis, W. y. (1991). Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. México: Ricardo A. del Bosque Alayón Editor sponsor.
12. Gallego, F. S. (s.f.). Administración de servicios turísticos promoción y venta. primera edición.
13. Gallego-Felipe. (s.f). Gestión de Hoteles una nueva visión.

14. Héctor, P. . (2010). Recursos Humanos. Proceso de selección y contratación de personal. Riobamba.
15. Juan, S. M. (2000). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. edición 2000.
16. Lourdes, M. . (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso. México: Pearson Education.
17. Luis R. Gómez Mejía, D. B. (2014). Gestión de Recursos Humanos. Pearson Prentlyce Hall.
18. Lynch, H. y. (1992). Management estratégico y recursos humanos. Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones.
19. Manuel-Giraudier. (2004). Cómo gestionar el clima laboral. Obelisco.
20. Mario, I. (2005). Administración de Recursos Humanos. Lima: Editorial San Marcos.
21. MIRANDA, R. (2008). Teoría Organizacional. Formación de la cultura organizaconal. Lima: Primera edición.
22. Martínez, H. M. (2010). Administración, Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo. Trillas.
23. Moreno-Humberto. (2010). Administración, Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo. Trillas.
24. Ostroff, C. (2000). Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies. Arizona State University.
25. Reglamento interno de trabajo del hotel & Spa Casa Real. (2013). Riobamba, Ecuador.
26. Robbins, D. A. (1996). Human Resources Management. New York: Jhon Wiley & Sons.
27. Rodríguez., D. (2007). Diagnostico Organizacional. Universidad Católica de Chile.
28. Sabino, C. A. (1996). El Proceso de Investigación. Buenos Aires: Edit. Lumen.
29. Scope. (1960). Objectives and functions of Occupational Health Programs.
30. Soler-Mestres. (2000). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. edición 2000.
31. Trespalacios. (2005). investigación de mecados. PARANINFO.
32. Zornoza, C. (1996). En Gestión de Recursos Humanos.

7.2. LINKOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de www.hotelspacasareal.com

Alles-Martha. (2007). Comportamiento Organizacional. GRANICA.

Analoui. (2007). Strategic Human Resource Management. UK Thomson Learning.

Apaza. (02 de 2012). *Gestión Empresarial y Tecnologías de Información*. Obtenido de <https://rubenempresa.blogspot.com/2012/02/gestion-del-talento-humano-ques.htm>

Beer, C. (1989). *Nuevos Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Beer, M. (1989).

Beer, M. (1989). *Planificación de Recursos Humanos*. Havana: Obelisco.

BLOG, C. (25 de 6 de 2013). *Breve historia de la Industria hotelera*. Obtenido de <https://cegaho.wordpress.com/2013/07/25/historia-industria-hotelera/>

Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los recursos.

Calderón, Á. (s.f). *Análisis de la Cadena del Turismo*. Ecuador: Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional.

Cárdenas. (2006). *Proyectos turísticos*. Elsevier. Obtenido de <http://www.consumer.es/busquedas/?q=clasificacion+de+pensiones>

Chiavenato, I. . (1999). *Nuevos Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

Chiavenato, I. (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. MEDUNAB.

Chiavenato-Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato-Idalbeto. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.

Comercio, D. E. (2016). <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-2016-fmi-cepal-ecuador.html>

Davis, W. y. (1991). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. México: Ricardo A. del Bosque Alayón Editor sponsor.

- Davis-Werter. (1991). *Nuevos Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
- Gallego, F. S. (s.f.). *Administración de servicios turísticos promoción y venta*. primera edición.
- Gallego-Felipe. (s.f). *Gestión de Hoteles una nueva visión*.
- Harper-Lynch. (1992). *Nuevos Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
- Héctor-Pacheco. (2010). *Recursos Humanos. Proceso de selección y contratación de personal*. Riobamba.
- Hotel Casa Real. (s.f). Obtenido de www.hotelspacasareal.com
- Idalberto, C. (2003). *Gestión del talento humano*. MEDUNAB.
- Idalberto-Chiavenato. (2005). En *Gestión del Talento Humano* (págs. 47,48). México: El sevier Editorial Ltda.
- Idalberto-Chiavenato. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (tercera ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México D.F: MC Graw- Hill Interamericana Editores S.A.
- INEC. (2010). Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Riobamba
- INEC. (2010). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Jiménez, J. C. (s.f). *El valr de los valores*. Obtenido de <http://elvalordelosvalores.com/decalogo-de-valores-organizacionales/>
- Juan, S. M. (s.f.). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. edición 2000.
- Lourdes-Munch. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso*. México: Pearson Education.
- Luis R. Gómez Mejía, D. B. (2014). *Gestón de Recursos Humanos*. Pearson Prentlyce Hall.
- Lynch, H. y. (1992). *MANAGEMENT ESTRATÉGICO Y RECURSOS HUMANOS*. Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones.
- Manuel-Giraudier. (2004). *CÓMO GESTIONAR EL CLIMA LABORAL*. OBELISCO.
- Mario, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Lima: Editorial San Marcos.
- MINTUR-Gerencia Regional-Sierra Centro*. (s.f). Obtenido de http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/proyecto_plandetur_2011_2014VERSION2.pdf
- Miranda-Robert. (2008). *Teoría Organizacional. Formación de la cultura organizaconal*. Lima: Primera edición.

- Moreno-Humberto. (2010). *Administración, Gestión Organizacional, enfoque y proceso administrativo*. Trillas.
- Navactiva. (s.f). Obtenido de http://www.navactiva.com/es/documentación/tipos-de-gestión-mas-usados-en-mpresa_6861
- Ostroff, C. (2000). Human resource management and firm performance: Practices, systems, and contingencies. Arizona State University.
- REGISTRO OFICIAL. (2015). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Reglamento interno de trabajo del hotel Casa Real. (2013). Riobamba, Ecuador.
- Relación entre trabajador y empleado*. (s.f). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/trabajador-empleador/trabajador-empleador.shtml#derel>
- Robbins. (2009). Comportamiento organizacional. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Robbins, D. A. (1996). Human Resources Management. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Rodríguez-Darío. (2007). *Diagnostico Organizacional*. Universidad Católica de Chile.
- Sabino, C. A. (1996). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Edit. Lumen.
- Scope. (1960). Objectives and functions of Occupational Health Programs.
- Soler-Mestres. (2000). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. edición 2000.
- Soto-Beatríz. (s.f). *Gestion.Org - Recursos formativos sobre gestión de la empresa*. Obtenido de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/29890/tipos-de-liderazgo/>
- Toranzos, E. (2000). *Función del mejoramiento*. Obtenido de <http://www.educar.ec/edu/dipromepg/evaluacion/a/3.4.htm>
- Trespalacios. (2005). *investigación de mecados*. PARANINFO.
- Zornoza, C. (1996). En *Gestión de Recursos Humanos*.

CAPÍTULO VIII

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 01

Encuesta a los clientes internos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL HOTEL &
SPA CASA REAL

Encuestador: _____ Formulario N _____

Ciudad: _____ Fecha de la encuesta _____

Sexo _____ Edad _____

El propósito de la encuesta es obtener información sobre el Clima Laboral del Hotel & Spa Casa Real.

INSTRUCCIONES GENERALES:

- a. Esta encuesta es de carácter anónimo los datos obtenidos serán estrictamente confidenciales y el o los investigadores se comprometen a mantener la reserva del caso
- b. Marque con una (X) en el paréntesis que indique su respuesta
- c. Escriba con letra clara en los renglones
- d. Sus criterios son de excepcional ayuda para este trabajo ,gracias por colaborar

PREGUNTAS:

1. ¿Indique cuál es su instrucción?

Primaria ()

- Secundaria ()
- Superior ()
- Tercer nivel ()
- Cuarto nivel ()

2. A su criterio ¿qué piensa que influye en su rendimiento al momento de desempeñar su trabajo?

- Clima laboral ()
- Experiencia ()
- Capacitación ()
- Todas las anteriores ()

3. ¿Existen evaluaciones de desempeño de acuerdo a su cargo?

- Si () No ()

4. ¿Están claramente definidos cada uno de los puestos del hotel & Spa Casa Real?

- Si () No ()

5. ¿Existen incentivos laborales por el trabajo realizado en términos de excelencias?

- Si () No ()

6. ¿Cree usted que existe fidelidad por parte de sus compañeros de trabajo, hacia la administración del hotel?

- Si () No ()

7. ¿El estilo de dirección del área administrativa del hotel & Spa Casa Real es?

- Paternalista ()
- Autocrático ()
- Democrático ()

8. De los siguientes valores organizacionales ¿cuáles aplica usted en su desempeño laboral?

- Ética ()
- Cooperación ()
- Calidad ()

- Creatividad ()
Compromiso ()
Todos los anteriores ()

9. ¿La relación entre empleados la considera?

- Buena ()
Regular ()
Mala ()

MUCHAS GRACIAS

8.2. ANEXO 02

Entrevista dirigida a la gerencia del hotel.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA
ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENTE DEL HOTEL & SPA CASA
REAL

ENTREVISTADOR: Sr. José Javier Morejón

Buenos días mi nombre es Javier Morejón, egresado de la Carrera de Gestión Turística y Hotelera de la Universidad Nacional de Chimborazo, en este instante me encuentro con la Dra. Rocío Pumagualli Gerente General del Hotel & Spa Casa Real de la ciudad de Riobamba.

Quien nos ayudara con la siguiente entrevista para el desarrollo del trabajo de investigación con el tema **“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

1. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza usted dentro del hotel?
2. ¿Cuál es el proceso para seleccionar al personal?
3. ¿Utiliza usted las distintas herramientas para seleccionar al personal?
4. ¿Actualmente tiene un plan de capacitación para sus empleados?
5. ¿A través de qué parámetros evalúa usted al personal?
6. ¿Dé que manera usted retiene al talento humano que trabaja en su hotel?

MUCHAS GRACIA

8.3. ANEXO 03



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Javier Morejón

8.4.ANEXO 04

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

HOTEL & SPA CASA REAL

CONTENIDO

Capítulo I

Disposiciones Generales

Capítulo II

Derechos y obligaciones del hotel

Capítulo III

Condiciones de admisión

Capítulo IV

Derechos y obligaciones de los trabajadores

Capítulo V

Horario de trabajo

Capítulo VI

Días de descanso legalmente obligatorios

Capítulo VII

Sueldos

Capítulo VIII

Servicio médico, medidas de seguridad

Capítulo IX

Prescripciones de orden

Capítulo X

Orden jerárquico

Capítulo XI

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

Capítulo XII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

Capítulo XIII

Reclamos

Razón social: Fanny Yolanda Pumagualli Jácome

Actividad económica: Servicio de alojamiento, alimentación y eventos

Capítulo I

Disposiciones generales

El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa Hotel & Spa Casa Real domiciliada en sector Las Abras Km 1 ½ vía a Guano de la ciudad de Riobamba y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores.

Artículo 1. El personal administrativo del hotel & Spa Casa Real, está integrado por todas aquellas personas físicas que prestan sus servicios de forma personal y subordinada al hotel en los siguientes grupos de puestos:

Grupo A - Servicios Generales:

- ✓ Restaurante
- ✓ Mantenimiento
- ✓ Habitaciones y Pisos

Grupo B – Secretarial:

- ✓ Recepcionista

Grupo C

- ✓ Financiero

Capítulo II

Derechos y obligaciones del hotel

Artículo 1. El hotel seleccionará y contratará libremente a su personal general, procurando el mejor desarrollo y servicio hotelero.

Artículo 2. El hotel tendrá que cumplir las siguientes obligaciones:

- A. Evaluar a cada empleado antes de entrar a formar parte del hotel.
- B. Poner a disposición de los empleados, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- C. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- D. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias religiosas y sentimientos.
- E. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y respeto.

Capítulo III

Condiciones de admisión

Artículo 1. Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa debe hacer la solicitud por escrito dirigido al representante legal para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a) Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b) Certificado del último empleador con quien haya trabajado en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada.
- c) Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.

Período de prueba

Artículo 2. La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo.

Artículo 3. El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

Artículo 4. El período de prueba no puede exceder de los 90 días. En los contratos de trabajo a término fijo, cuya duración sea inferior a 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Artículo 5. Durante el período de prueba, el contrato puede darse por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso, pero si expirado el período de prueba y el trabajador continuare al servicio del empleador, con consentimiento expreso o tácito, por ese solo hecho, los servicios prestados por aquel a este, se considerarán regulados por las normas del contrato de trabajo desde la iniciación de dicho período de prueba. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.

Capítulo IV

Derechos y obligaciones de los trabajadores

Artículo 1. El manual interno de trabajo asegura el bienestar humano y la justicia social del empleado, como consecuencia el empleado es protegida y amparada por este manual.

Artículo 2. En ningún caso los derechos de los trabajadores serán inferiores a los que concede las normas del hotel, en lo que conduce:

- A. Desempeñar en forma honesta las funciones específicas o que sean inherentes al puesto que ocupan y ser consultados para el desempeño de otras funciones o actividades que estén capacitados para realizar y los que el hotel requiera.
- B. Disfrutar del descanso y las vacaciones que se le otorguen.
- C. Recibir de sus superiores el respeto y consideración debido en sus relaciones de trabajo.
- D. Que le sean proporcionados los uniformes, materiales, herramientas, útiles y equipos necesarios para el desempeño de su trabajo.
- E. Recibir un aguinaldo.

F. Asistir a las reuniones del personal siempre que se hayan solicitado previamente.

Artículo 3. Son obligaciones de los empleados:

- A. Desempeñar el servicio bajo la dirección del representante del hotel a quien está subordinado en todo lo concerniente al trabajo contratado.
- B. Ejecutar el trabajo con la intensidad y esmero apropiado, cuidado, forma, tiempo, lugar convenidos, así como no perturbar el trabajo de los demás.
- C. Comunicar al representante del hotel dentro de su área de adscripción las deficiencias que con motivo de su trabajo o en relación a este advierta, a fin de evitar daños y perjuicios a los intereses y vidas de sus compañeros de trabajo, o del hotel.
- D. Asistir puntualmente a sus labores, exceptuando los casos justificados.
- E. Dar aviso al jefe inmediato, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan acudir a su trabajo.
- F. Restituir al hotel los materiales no usados y conservar un buen estado el equipo instrumentos y útiles que se le hayan dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni el ocasionado por caso fortuito fuerza mayor o mala calidad defectuosa construcción.
- G. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos y de realización de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimientos por razón del trabajo que desempeñan así como los asuntos administrativos reservados cuya divulgación puede causar perjuicios al hotel.
- H. Cuando por cualquier causa se termine su relación de trabajo, entregar previamente a su superior jerárquico, los expedientes, documentos, fondos, valores o de cuya atención, administración o custodia estén a su cuidado de conformidad con lo que disponga las leyes jurídicas aplicables.
- I. Comunicar inmediatamente a su superior cuando sufran accidentes de trabajo o de los que sufran sus compañeros.

- J. Estar dispuesto para laborar el siguiente turno en caso de que el empleado a seguir no asista al puesto de trabajo, por alguna razón.

Capítulo V

Horario de trabajo

Artículo 1. Para los efectos del presente reglamento, se entiende por jornada de trabajo el tiempo diario que el empleado está a disposición del hotel para prestar su servicio.

Artículo 2. La jornada de trabajo dentro del hotel es diurna, vespertina y nocturna. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables para el personal administrativo son de lunes a sábado y para el personal operativo de lunes a domingo.

Personal Administrativo

Artículo 3. La jornada diurna (horario especial) está comprendida entre 07:00 am hasta las 14:00 pm

Artículo 4. La jornada vespertina (horario especial) está comprendida entre las 14:00 pm hasta las 21:00 pm.

Artículo 5. La jornada nocturna (horario especial) está comprendida entre las 21:00 pm hasta las 07:00 am.

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

Personal operativo (por turnos rotativos)

Primer turno:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.

Segundo turno:

2:00 p.m. a 10:00 p.m.

Con períodos de descanso de diez minutos.

Artículo 6. Los trabajadores prestarán sus servicios de lunes a domingo en horario especial, cuando las características del servicio así lo determinen, el hotel y el empleado acordarán en forma transitoria o definitiva, cualquier otro horario que cubran las necesidades del servicio.

Artículo 7. Los empleados registrarán también su hora de salida y esta no podrá ser antes de la hora que concluya su jornada.

Para las empresas que laboran el día domingo. Por cada domingo o festivo trabajado se reconocerá un día compensatorio la semana siguiente dependiendo del flujo de huéspedes.

Capítulo VI

Días de descanso legalmente obligatorios

Artículo 1. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

1. Todo trabajador, tiene derecho al descanso remunerado en los siguientes días de fiesta de carácter civil o religioso: 1º de enero, 1º de mayo, 25 de diciembre.
2. Cuando la jornada de trabajo convenida por las partes, en días u horas, no implique la prestación de servicios en todos los días laborables de la semana, el trabajador tendrá derecho al descanso dominical en proporción al tiempo laborado.
3. El trabajador podrá convenir con el empleador su día de descanso obligatorio.

Vacaciones remuneradas

Artículo 1. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles de vacaciones remuneradas.

Artículo 2. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar las actividades del hotel.

Artículo 3. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

Artículo 4. Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo puede autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de ellas en casos especiales; cuando el contrato termina sin que el trabajador hubiere disfrutado de vacaciones, la compensación de estas en dinero procederá por un año cumplido de servicios y proporcionalmente por fracción de año. En todo caso para la compensación de vacaciones, se tendrá como base el último salario devengado por el trabajador.

Artículo 5. En todo caso, el trabajador gozará anualmente, por lo menos de seis (7) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son acumulables.

Las partes pueden convenir en acumular los días restantes de vacaciones hasta por 2 años.

La acumulación puede ser hasta por 4 años, cuando se trate de trabajadores de confianza y técnicos.

Artículo 6. Durante el período de vacaciones el trabajador recibirá el salario ordinario que esté devengando el día que comience a disfrutar de ellas.

Artículo 7. Todo empleador llevará un registro de vacaciones en el que se anotará la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones, en que las termina y la remuneración de las mismas.

Permisos

Artículo 8. La empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento del establecimiento. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.

- En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente.

Capítulo VII

Salarios

Artículo 1. Formas y libertad de estipulación:

El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades pero siempre respetando el salario mínimo legal.

Artículo 2. El pago de los salarios se efectuará en el lugar en donde el trabajador presta sus servicios durante el trabajo.

Artículo 3. El sueldo se pagara mensualmente, fijándose como fecha límite los días 1 y 5 de cada mes.

Artículo 4. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

Si la fecha coincide con fin de semana o día festivo, se pagara igual.

Solo podrán hacerse retenciones, descuentos o deducciones del salario de los trabajadores en los siguientes casos:

- a) Cuando el empleado contraiga deudas con el hotel por cualquier concepto.
- b) Para cubrir las cantidades que por error hayan sido mal cobradas o perdidas dentro de sus funciones.
- c) Para cubrir cualquier aportación que el empleado, voluntariamente y por escrito acceda realizar a favor de terceros.

Capítulo VIII

Servicio médico, medidas de seguridad

Artículo 1. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales a la cual se encuentren asignados.

Artículo 2. Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que

certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse. Si este no diere aviso dentro del término indicado o no se sometiere al examen médico que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

Artículo 3. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

Artículo 4. En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente.

Artículo 5. En caso de accidente, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

Capítulo IX

Prescripciones de orden

Artículo 1. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de lealtad y colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.

- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

Capítulo X

Orden jerárquico

Artículo 1. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa, es el siguiente: gerente general, administrador, contabilidad, recepción operaciones.

- a) De los cargos mencionados, tienen facultades para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores de la empresa: el gerente y el administrador.

Capítulo XI

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

Artículo 1. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
2. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
3. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
4. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias sentimientos y orientaciones.
5. Conceder al trabajador las licencias necesarias establecidas por la ley.

6. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita.
7. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por del Código del Trabajo.
8. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
9. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

Artículo 2. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible cuando la empresa lo amerite.

Artículo 3. Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:

Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por el Código de Trabajo.

2. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
3. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
4. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
5. Cerrar intempestivamente la empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, o indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de estos, será imputable a aquél y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
6. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores.

Artículo 4. Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.

Capítulo XII

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

Artículo 1. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

Artículo 2. Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- a) El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra, y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- b) La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por tres días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por ocho días.
- c) La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica, por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.
- d) La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por 2 meses.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

Artículo 3. Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.

Capítulo XIII

Reclamos

Artículo 1. Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de Gerente, quien los escuchará y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).