



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**“Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Gestión Turística y Hotelera”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**Título del proyecto**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA HOSTERÍA ANDALUZA DEL CANTÓN  
GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Autora:** Geovanna Jacqueline Yanza Moreno

**Director:** Diego M. Calvopiña Andrade

**Riobamba – Ecuador**

**2018**

## INFORME DE TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación cuyo título esta: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA HOSTERIA ANDALUZA DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la **Srta. Geovanna Jacqueline Yanza Moreno**, tengo a bien informar que el trabajo indicado ,cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesto al público ,luego de ser evaluado por el tribunal designado.

Riobamba; 2018



Mgs. Diego M. Calvopiña Andrade

C.I 060208355-2



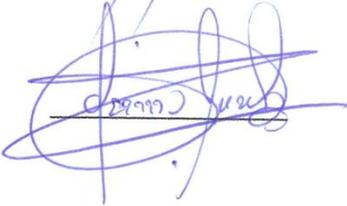
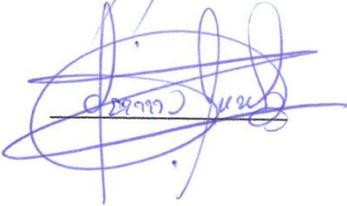
**CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE INGENIERIA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TITULO**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA HOSTERÍA ANDALUZA DEL CANTÓN GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Proyecto de investigación para optar por el título de Ingeniera en Gestión Turística y Hotelera.

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Mgs. Marilyn Lascano PRESIDENTA	<u>10</u>	
Mgs. Diego Calvopiña TUTOR	<u>10</u>	
Dr. Héctor Pacheco MIEMBRO 1	<u>10</u>	
Eco. Mauricio Zurita MIEMBRO 2	<u>10</u>	

NOTA: 10 (SOBRE 10)

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, corresponde únicamente a: Geovanna Jacqueline Yanza Moreno del Director del Proyecto: y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Geovanna J. Yanza Moreno

CI.0605402304

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación se la dedico a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación como profesional por creer en mí y brindarme su confianza, a mis 12 hermanos en especial a mis hermanas Paola y Nancy quien con sus consejos me llevaron a cumplir y la meta para lograr terminar mi estudios y ser una profesional dentro de la familia.

Al gran amor de mi vida Geovanny Cajamarca, por su apoyo constante en estos 12 años 8 meses de mi vida, mil gracias y bendiciones para ustedes por la paciencia dedicación hacia mi persona por sus enseñanzas que la clave para triunfar en la vida es creer en ti mismo.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo Diagnosticar la gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral de la hostería Andaluza del Cantón Guano, ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Guano, parroquia San Andrés. Se investigó datos relativos al desempeño laboral (trabajo individual y colectivo) del personal de la hostería y se desarrolló una propuesta previa a la selección del personal que se fundamentó en reclutar al personal capacitado con los conocimientos y experiencia requerida en el área, El propósito de manejar un Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias para optimizar el desempeño laboral ,de acuerdo a las definiciones y lineamientos que este propone ,es asegurar la competencia del personal a través de la coordinación de actividades ,entre los distintos procesos y la mejora continua publicando mediante medios de comunicación los perfiles que se requieren y posterior a ello se selecciona los mejores perfiles profesionales que deberán ser capacitados e instruidos por un lapso de tiempo para ejercer su cargo en esta establecimiento hotelero. Para esta investigación se utilizó técnicas de recolección de datos como la encuesta (33 empleados operativos) y entrevistas.

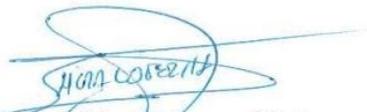
(4 empleados) administrativos por lo tanto se expresó que la aplicación de un modelo de gestión de talento humano por competencias optimizará el desempeño laboral del personal en la Hostería Andaluza, y se recomendó capacitaciones continuas y promover el trabajo en equipo para obtener mayor eficiencia, menor coste y mayor rentabilidad que beneficie al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la hostería Andaluza.

**PALABRAS CLAVES:** <HOTELERIA>, <TURISMO>, <HOSTERIA ANDALUZA>, <GESTION TALENTO HUMANO>, <DESMPEÑO LABORAL>.

## ABSTRACT

The objective of this investigation is to design a Human Talent Management Model by competencies to optimize work performance in the Andaluza Hostería, located in the Chimborazo province, Guano canton, and San Andrés parish. For this purpose, data related to job performance (individual and collective work) of hostel staff was researched and a proposal was developed prior to the selection of personnel that was based on recruiting the trained personnel with the knowledge and experience required in the area, The purpose of managing a Human Talent Management Model by Competencies to optimize the work performance, according to the definitions and guidelines that it proposes, is to guarantee the competence of the personnel through the coordination of activities, between the different processes and the continuous improvement by publishing the required profiles by means of communication and after that the best professional profiles are selected, which must be trained and instructed for a period of time to exercise their position in this hotel establishment. For this research, data collection techniques were used, such as the survey (33 operative employees) and interview (4 administrative employees). Therefore it was stated that the application of a human talent management model by competencies will optimize the work performance of the staff at the Andaluza Hostería, and recommend a continuous training and promoting teamwork in order to obtain more efficiency, lower cost and greater profitability that benefits the fulfillment of the organizational objectives of the Andalusia inn.

KEY WORDS: <HOSPITALITY>, <TOURISM>, <HOSTERIA ANDALUZA>, <HUMAN TALENT MANAGEMENT>, <LABOR DEMONSTRATION>.

  
Reviewedd by: López, Ligia  
LANGUAGE CENTER TEACHER



## ÍNDICE GENERAL

INFORME DEL TUTOR .....	II
CALIFICACION DEL TRIBUNAL .....	III
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	IV
DEDICATORIA .....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÍNDICE GENERAL .....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS .....	XII
A. INTRODUCCIÓN .....	12
B. OBJETIVOS .....	15
CAPITULO I .....	16
C. ESTADO DEL ARTE .....	16
Gestión del talento Humano .....	16
Importancia de la gestión del talento humano .....	16
Las competencias y el proceso de selección.....	18
Capacitación en la Gestión por competencias. ....	18
Funciones del Departamento de Recursos Humanos. ....	18
Reclutamiento .....	19
Selección de Personal. ....	19
Evaluación del Desempeño .....	19
Desempeño laboral .....	19
Liderazgo empresarial .....	19
Clima organizacional .....	20
Comportamiento humano .....	20
Conceptos de Gestión de talento humano por competencias y desempeño laboral de diversos autor.....	21
Gestión de talento humano por competencias y desempeño laboral en investigaciones previas.....	24
CAPITULO II.....	30
D. METODOLOGÍA .....	30
PROCEDIMIENTOS .....	33
PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	33

CAPITULO III .....	34
RESULTADOS Y DISCUSION .....	34
RESULTADO DE LA ENCUESTA A TRABAJADORES INTERNOS .....	34
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	34
CARACTERISTICAS GENERALES .....	45
Misión.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Visión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Política de Calidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Estructura Orgánica – Funcional .....	46
ANÁLISIS FODA .....	47
Priorización.....	49
ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA JERARQUIZADA.....	53
CAPITULO IV .....	54
E.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	54
CAPITULO V .....	56
F.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES .....	57
CAPITULO VI.....	58
PROPUESTA .....	58
Título de la propuesta .....	58
Introducción.....	58
OBJETIVOS .....	60
OBJETIVO GENERAL .....	60
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	60
DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	60
ADMISIÓN DE PERSONAS .....	60
RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS.....	60
Políticas .....	61
Normas .....	61
Procedimiento.....	61
Fuentes internas del reclutamiento .....	62
Ventajas del reclutamiento interno .....	62
Desventajas del reclutamiento interno.....	62
Fuentes externas de reclutamiento: .....	63
SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.....	66
Políticas .....	66

Procedimiento.....	66
APLICACIÓN DEL PERSONAL .....	71
Diseño de cargos.....	71
EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	76
Políticas .....	76
Procedimientos .....	77
Método de evaluación del desempeño laboral.....	78
COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	80
Normas para una efectiva y oportuna administración de las remuneraciones.....	81
Incentivos y participación en las utilidades.....	82
DESARROLLO DE PERSONAS .....	83
Entrenamiento.....	83
MANTENIMIENTO DE PERSONAS DISCIPLINA, HIGIENE, Y SEGURIDAD	86
F.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA .....	90
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES .....	90
G. BIBLIOGRAFÍA .....	90
H. ANEXOS .....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Conceptos de Gestión de Talento Humano de diversos autores.....	21
Tabla 2 Conceptos de desempeño laboral realizado por diversos autores. ....	22
Tabla 3 Información obtenida de diferentes papers para talento humano.....	26
Tabla 4 Información obtenida de diferentes papers para desempeño laboral.....	29
Tabla 5 Población y muestra utilizada en el modelo de gestión de talento humano por competencias. ....	32
Tabla 6 Liderazgo que ejerce la gerencia. ....	34
Tabla 7 El cargo que desempeña actualmente se encuentra acorde con su necesidad de logro.....	35
Tabla 8 Un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral. ....	36
Tabla 9 El trabajo en equipo incrementa su responsabilidad laboral. ....	37
Tabla 10 Le motiva a trabajar con creatividad. ....	38
Tabla 11 Las cargas de trabajo están bien definidas. ....	39
Tabla 12 Satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección del personal. ....	40
Tabla 13 Recursos necesarios para su buen desempeño laboral. ....	41
Tabla 14 El desempeño laboral es eficiente. ....	42
Tabla 15 Capacitación para mejorar su desempeño laboral. ....	43
Tabla 16 Análisis Fortalezas y Debilidades de la Hostería Andaluza. ....	47
Tabla 17 Análisis Oportunidades y Amenazas de la Hostería Andaluza. ....	47
Tabla 18 Priorización de las Fortalezas.....	49
Tabla 19 Priorización de las debilidades .....	50
Tabla 20 Priorización de oportunidades. ....	51
Tabla 21 Priorización de las amenazas.....	52
Tabla 22 Priorización del análisis FODA jerarquizado.....	53
Tabla 23 Requerimientos del personal. ....	64
Tabla 24 Formulario de datos a realizarse al previo a la obtención de una vacante de trabajo.....	67
Tabla 25 Guía del entrevistador para nominar un cargo. ....	68
Tabla 26 Informe del candidato preseleccionado.....	69
Tabla 27 Diseño de cargos para las áreas de gerencia.....	72
Tabla 28 Diseño de cargos para la área de contabilidad.....	73
Tabla 29 Diseño de cargos para la área de ventas. ....	73
Tabla 30 Diseño de cargos para la área operativa (capitanía). ....	74
Tabla 31 Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de cocina).....	74
Tabla 32 Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de mantenimiento). ....	75
Tabla 33 Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de recepción).....	76
Tabla 34 Conceptos a evaluar el desempeño laboral de cada empleado. ....	78
Tabla 35 Formulario de evaluación del desempeño laboral. ....	79
Tabla 36 Programa de entrenamiento dirigido a los empleados de todas las áreas de trabajo.....	85
Tabla 37 Normas y medidas de seguridad que debe aplicar el empleado antes de ejercer su trabajo. ....	88
Tabla 38 Operacionalización de la variable independiente. ....	97
Tabla 39 Operacionalización de la variable dependiente. ....	98

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Proceso de la Gestión del Talento Humano. ....	17
Gráfico 2 Liderazgo que ejerce la gerencia. ....	35
Gráfico 3 El cargo que desempeña actualmente se encuentra acorde con su necesidad de logro. ....	36
Gráfico 4 Un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral. ....	37
Gráfico 5 El trabajo en equipo incrementa su responsabilidad laboral. ....	38
Gráfico 6 Le motiva a trabajar con creatividad. ....	39
Gráfico 7 Las cargas de trabajo están bien definidas. ....	40
Gráfico 8 Satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección del personal. ....	41
Gráfico 9 Recursos necesarios para su buen desempeño laboral. ....	42
Gráfico 10 El desempeño laboral es eficiente. ....	43
Gráfico 11 Capacitación para mejorar su desempeño laboral. ....	44
Gráfico 12 Flujograma de reclutamiento del personal. ....	65
Gráfico 13 Preguntas del entrevistador para la selección del personal. ....	68
Gráfico 14 Flujograma para la selección del personal. Elaborado por: Geovanna Yanza. ....	70
Gráfico 15 Flujograma general a ser utilizado para la evaluación del desempeño. ....	80
Gráfico 16 Flujograma general de entrenamiento a los empleados. ....	86
Gráfico 17 Flujograma de seguridad y salud ocupacional que proporciona la entidad a sus trabajadores. ....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Identificación de las variables (dependiente e independiente). ....	33
--	----

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta aplicada en la hostería. ....	93
Anexo 2 Entrevista al personal administrativo. ....	95
Anexo 3 Operacionalización de Variables. ....	97

## A. INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI nuevas organizaciones se incorporan al contexto internacional, las agrupaciones económicas de naciones avanzan en la búsqueda de nuevos horizontes, el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales y las nuevas formas de competencias en los mercados mundiales son todos elementos de una profunda transformación; estos cambios sociales también modifican la actividad turística, adaptándola y moldeándole sus dinámicas. Con estas nuevas dinámicas, el turismo se ha convertido en una de las actividades económicas de mayor importancia mundial. Así lo confirman las cifras de La Organización Mundial del Turismo (OMT, 2017)

En un mundo cada día más competitivo, las empresas turísticas buscan sus factores de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros elementos de trascendental importancia para su supervivencia y mejora continua en todo el ámbito turístico, referirse a economías globalizadas, es darle mayor importancia al capital humano, especialmente cuando se trate del talento humano en el proceso de creación de valor de cualquier organización.

En Ecuador, la gestión de talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones. La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita e impulsa la competencia y la transformación cultural en las empresas turísticas.

Por ello la presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería Andaluza procurando la ocupación de fuerza de trabajo eficientes y altamente preparadas, para que su efecto en el corto, mediano y largo plazo sea productivo y competitivo con la idea del desarrollo de un turismo sostenible y sustentable.

A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ellos se debe el carácter situacional del área recursos humanos, que no se compone por técnicas rígidas e innumerables como se manejaba anteriormente, sino por flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico del turismo, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y no es un fin, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales y colectivos.

En la provincia de Chimborazo la gestión del talento humano en el área turística ha sufrido más cambios y transformaciones en el año 2016, han modificado sus aspectos conceptuales e intangibles, ya que las personas producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, comunican, supervisan, administran y hacen que en sus organizaciones alcancen la excelencia.

Los recursos humanos se han convertido en el motor que mueve la empresa, cada vez que se capacita a los recursos humanos es ponerle motor nuevo a la empresa, es mejorar el desempeño laboral de la organización turística, es actualizar al personal para que se mantengan vigentes y vayan acoplándose o cambiando de acuerdo a las nuevas necesidades o estándares que se van creando con la modernización.

Esta investigación surgió con la idea de apoyo inicial para su desarrollo, tomaremos como eje de acción el enfoque de gestión del talento humano por competencias. Tendencia que surgió en el año 2000 por (Watkins, 2000). Quien observo las falencias en los flujos de comunicación entre las diversas áreas de una hostería y el área de gestión del talento humano.

La situación antes descrita conllevó al planteamiento de la gestión de talento humano; para poner en marcha alternativas y estrategias que mejoren el desempeño laboral de la hostería, con el fin de mantener la mentalidad de mejora continua en el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores. (Andaluza, 2018)

La Hostería Andaluza ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Guano, no cuenta con una apropiada gestión del talento humano por competencias, por tanto, al

implementar este modelo se capacitará a los empleados en prácticas y políticas necesarias para manejar asuntos vinculados con las relaciones humanas, expectativas y exigencias que otorgará en primera instancia un alto nivel de desarrollo laboral, frente al desarrollo empresarial, garantizando un ambiente seguro y equitativo.

El proceso para incorporar nuevo personal, conseguirá una compatibilidad entre los requisitos del cargo y los requerimientos que debe cumplir la persona contratada, para así lograr la disminución o eliminación del personal mediante el reclutamiento y selección de personal más apropiados.

Organizar a las personas proporcionará a la empresa la gestión de talento humano por competencias, basado en el diseño de cargos, induciendo al eficaz desarrollo de las funciones de cada uno, en su puesto de trabajo.

El proceso para mejorar las aptitudes del personal consistirá en realizar continuas capacitaciones que son herramientas que los motivará en su auto desarrollo y superación, la cual constituirá una estrategia de la hostería para disminuir los errores cometidos en las funciones y actividades de los empleados.

Al desarrollar un modelo adecuado de gestión de talento humano cada empleado tendrá la seguridad que la hostería logrará crear procedimientos y estrategias de seguridad, higiene y salud ocupacional, con el propósito de salvaguardar la integridad física y mental del trabajador creando un adecuado ambiente de trabajo.

Mediante esta investigación se fortalecerá al talento humano con una excelente relación entre áreas y departamentos, y la correcta utilización de los diferentes recursos de la hostería; logrando cumplir las metas y objetivos empresariales y coordinación de procesos y actividades, que repercutirían sobre el rendimiento del desempeño laboral.

## **B. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

- Diagnosticar la gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral de la hostería Andaluza del Cantón Guano.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar la situación actual de Talento Humano en la Hostería Andaluza para desarrollar posibles soluciones.
- Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Gestión de Talento Humano por Competencias para la presente investigación.
- Analizar la información obtenida de los informantes de la investigación, generando así la propuesta.

## CAPITULO I

### C. ESTADO DEL ARTE

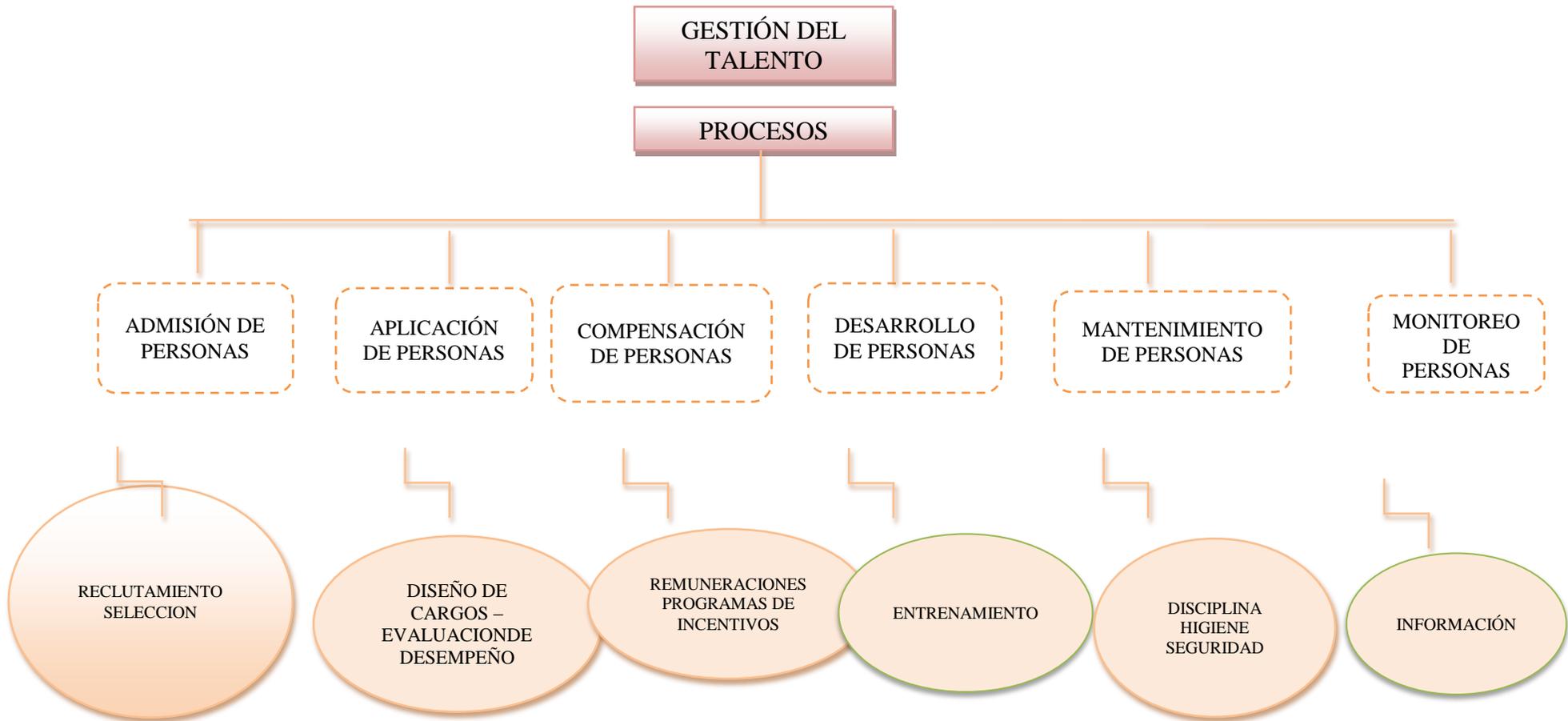
#### **Gestión del talento Humano**

La gestión del talento humano basada en las competencias laborales es una estrategia que se ha querido impulsar para mejorar la productividad y competitividad de las empresas sobre todo las PYMES inversas en un mundo globalizado, dicha gestión es un enfoque estratégico de promoción de las personas a través del trabajo y de búsqueda de competitividad de las empresas para lograr niveles de excelencia en el desempeño de los trabajadores asociado a las necesidades organizacionales y a los intereses de las personas. (SANCHEZ, 2017)

#### **Importancia de la gestión del talento humano**

En la Dirección de talento humano se toma una serie de decisiones con el objetivo de mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo de los empleados creando un ambiente laboral competitivo y promoviendo el trabajo en equipo. (CUEVAS, 2015)

Se considera, por lo general, el grado de satisfacción del personal con su función laboral, o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y se actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal, para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.



**Gráfico 1** Proceso de la Gestión del Talento Humano.  
**Fuente:** (Chiavenato I. , 2012)  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## **Las competencias y el proceso de selección.**

Al plantearse la selección por competencias, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

La autora francesa (Leboyer, 2015) hace un resumen que podemos utilizar como guía de este proceso:

1. Analizar los perfiles en función de las competencias.
2. Elaborar los informes de los candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
3. Definir las competencias necesarias para adquirir las nuevas competencias.
4. Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se puedan desarrollar.
5. Eliminar parámetros inútiles. Un esquema simple no sólo facilita la tarea sino que ayuda a un mejor resultado.
6. Describir los perfiles de forma confiable y realista.
7. Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
8. Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos) teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación. (Leboyer, 2015)

## **Capacitación en la Gestión por competencias.**

El desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier modelo de gestión por competencias. No tiene sentido implementarlo si a posteriori no se toman medidas para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan. (Leboyer, 2015)

## **Funciones del Departamento de Recursos Humanos.**

La gestión del talento humano requiere de la realización de diversas funciones aunque estas varían dependiendo de cada organización, destacamos las siguientes:

## **Reclutamiento**

Conjunto de procedimientos utilizados para seleccionar aspirantes para una determinada vacante en una organización, siendo esencial conocer la función que desempeñara dicho aspirante. La clave para obtener un equipo eficiente es incentivar a las personas indicadas.

(ULLOA, 2015)

## **Selección de Personal.**

Es aquel procedimiento técnico mediante el cual se pretenden descubrir y medir los atributos personales o competencias con el fin de determinar qué candidatos se encuentran en mejores condiciones para desempeñar determinadas actividades.

(ULLOA, 2015)}

## **Evaluación del Desempeño**

Proceso sistemático y periódico que permite evaluar al personal de una organización respecto a su responsabilidad en el puesto y su aporte a la organización es una técnica imprescindible en la actividad administrativa. (Ingham, 2013)

## **Desempeño laboral**

Es la forma en que los empleados realizan su trabajo y se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (López, 2012)

## **Liderazgo empresarial**

Es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales (Aguera, 2014)

### **Clima organizacional**

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por el personal, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o tributos) del ambiente. (Mendez Alvarez, 2016)

### **Comportamiento humano**

El comportamiento de una persona en una situación dada está influenciado por una serie de elementos como características personales, experiencia, emociones, conocimiento, estilo perceptivo, creencias, inclinaciones, habilidades, y actitudes. Todos estos factores incluyentes, hacen difícil explicar de lo que está atrás del comportamiento humano y aún más predecirlo. Sin embargo, investigaciones de las ciencias humanas han hecho posible entender, explicar y predecir ciertas áreas del comportamiento humano relacionadas con aspectos específicos y dentro de contextos particulares. (Mendez Alvarez, 2016)

## Conceptos de Gestión de talento humano por competencias y desempeño laboral de diversos autores

AUTORES	Carlos Mora	Lledó P.	Chiavenato
<b>Carlos Mora</b>	Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.		
<b>Lledó P.</b>		El afirma que la gestión del talento humano tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.	
<b>Chiavenato</b>			“La gestión del talento humano es un área muy sensible que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz para satisfacer una necesidad de la sociedad.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Las organizaciones en la era del conocimiento. (Mora, 2014)	Administración de Proyectos: Gestión del Talento Humano. (Lledó, 2014)	Administración de Recursos Humanos. México: Elsevier Editora Ltda. (CHIAVENATO, 2011)
<b>CONCLUSIÓN</b>	La gestión del talento humano por competencias está orientada a las personas buscando su rendimiento en la empresa respetando así sus características únicas considerando sus capacidades en cada área de desempeño; de esta manera se impulsa a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas ;donde se garantiza el desarrollo interno de la empresa y la posibilidad de desarrollarse adecuadamente en beneficio propio y de la empresa turística		

**Tabla 1** Conceptos de Gestión de Talento Humano de diversos autores.

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

<b>AUTORES</b>	<b>Faria F.</b>	<b>Palaci F.</b>	<b>Robbins S.</b>
<b>Faria F.</b>	Considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa. Resulta importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas tratando de ofrecerles los más adecuados beneficios según sea el caso, acorde al puesto que va a ocupar. De eso depende un mejor desempeño laboral, el cual ha sido considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización..		
<b>Palaci F.</b>		Plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo”. Estas conductas, de un mismo o varios individuo(s) en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.	
<b>Robbins S.</b>			El desempeño laboral, complementa al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles. “El desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados.
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. México: Noriega Editores. (Faria, 2014)	Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall. (Palaci, 2015)	Comportamiento Organizacional. 7ma. Edición. México: Prentice Hall. (Robbins, 2016)
<b>CONCLUSIÓN</b>	El desempeño laboral es lo que la empresa turística espera contribuir a la organización de los diferentes procesos que lleva a cabo cada una de las personas en un determinado tiempo, es decir su rendimiento en la empresa; no solo el tiempo de esfuerzo sino también las aptitudes y percepciones de roles de los individuos; lo cual todo esto ayudará a lograr los objetivos planteados de la empresa		

**Tabla 2** Conceptos de desempeño laboral realizado por diversos autores.

**Realizado por: Geovanna Yanza, 2018**

## **Gestión de talento humano por competencias y desempeño laboral en investigaciones previas**

En el siguiente artículo dirigido por ARMANDO MEJIA GIRALDO se planteó un análisis crítico del concepto de talento humano desde la teoría económica empresarial, mostrando los elementos que lo componen y su aplicación en el campo del desarrollo económico mediante una descripción técnica del concepto para formular un debate ético, sobre las relaciones económicas dentro del sistema económico capitalista globalizado. (Giraldo, 2016)

Este trabajo plantea que el modelo actual del talento humano como recurso y su relación con el desarrollo humano no es clara y los riesgos en términos sociales no han sido bien valorados.

Las técnicas y métodos realizados durante la investigación fueron de tipo informativo en el que se realizó un debate ético sobre las relaciones económicas dentro del sistema capitalista globalizado.

Criticaba también el habitual tratamiento de los recursos humanos en los modelos económicos, que incorporaban el factor trabajo como “input” de las funciones de producción, considerándolo un factor homogéneo, es decir, sin tener en cuenta las diferencias en los conocimientos, habilidades y experiencias de unos individuos y otros.

El resultado de este análisis permitió plantear la teoría del talento humano para beneficio no sólo de la empresa o sector económico, sino, también, se refleje en las condiciones de los trabajadores y finalmente, en el estándar de vida de una sociedad o país.

Según mi punto de vista este artículo constituye una gran herramienta para la implementación de un Sistema de gestión de talento humano por competencias en la hostería Andaluza ya que se establece un modelo de aprendizaje organizacional que se fundamenta en el nivel de aprendizaje, conocimientos, competencias laborales, productividad y competitividad de cada empleado, el cual permitirá incrementar la

productividad del personal y por ende aumentar la competitividad de la hostería con otras organizaciones que ofrecen un servicio turístico similar.

En el siguiente libro titulado Gestión de Talento Humano y del Conocimiento elaborado por Armado Cuesta Santos se resalta que la gestión del talento humano empieza con los conocimientos, objetivos y los procesos en la empresa y estas personas son las portadoras de conocimiento; que serán utilizados continuamente y de necesaria renovación. (Santos, 2016)

Los instrumentos utilizados fueron la encuesta, la modelación matemática y la correlación estadística con el desempeño en dos campos clasificatorios bajo y alto con el propósito de evidenciar la validez de criterio. La conducción metodológica partió de reportes en la literatura científica junto a instrumentos de evaluación discutiendo los resultados alcanzados.

En los resultados se encontró el compromiso de los empleados dentro de la organización: la mutua confianza que contribuyó a una mayor credibilidad y permitir que la gerencia responda antes los legítimos intereses del personal.

Se concluyó que la investigación debe evaluarse en el sentido de compromiso de los empleados por su implicación en el aumento económico y crecimiento humano.

Para el desarrollo de mi investigación este artículo me permite incrementar en enfoque de evaluación a los procesos que se implementaron para la mejora continua de la empresa.

En este artículo titulado la gestión por competencias y ejercicios de coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización por Noé Chávez Hernández en el año 2017 su aporte nos indica la descripción general de resultados donde se indican argumentos que permite visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar, orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen el desempeño de su trabajo.

Para la realización de la metodología se aplicó el ejercicio del coaching con el propósito de promover el aprendizaje y crecimiento competitivo de los individuos de la organización.

Los resultados obtenidos en el artículo contribuyeron al desarrollo de sus competencias laborales complementando sus esfuerzos con la gestión de sus procesos operativos que permitan alcanzar niveles adecuados de productividad gracias a las aportaciones competitivas de las personas.

Se concluye que el coaching empresarial es una modalidad que orientó al personal y sus acciones ejecutivas en beneficio de la empresa alineando sus expectativas de desarrollo. Con el conocimiento de esta nueva modalidad del coaching se considerará su aplicación para conocer las emociones, saber expresarse, manejar los impulsos de forma correcta y tener la facilidad para interactuar, mismos que optimizarán las habilidades y destrezas del personal en la hostería Andaluza.

AUTORES		AÑO	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
<b>Armando Mejía Giraldo</b>		2016	El factor del Talento humano en las Organizaciones	El talento humano en la economía empresarial
<b>Armado Santos Cuesta</b>		2016	Gestión de Talento Humano y del Conocimiento	Crecimiento humano y crecimiento económico
<b>Noé Hernández Chávez</b>		<b>2017</b>	La gestión por competencias y ejercicio de coaching empresarial en la organización.	Coaching empresarial

**Tabla 3** Información obtenida de diferentes papers para talento humano.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

En el siguiente libro titulado clima y satisfacción laboral como predictores de desempeño dirigida por Andrés Mauricio Rodríguez en el año 2016 (Rodríguez, 2016) fundamenta que la gestión dentro de la organización tiene efectos importantes para el desempeño

laboral en general, tales como el comportamiento normativo, la productividad y las relaciones sociales.

Se realizó un estudio cuantitativo. El diseño d estudio fue no experimental, transversal y correlacional.

Los instrumentos que utilizaron fueron cuestionarios de clima organizacional y de satisfacción laboral mismos que fueron contestados de forma individual. Esto fue aplicado junto al proceso de evaluación anual del desempeño de la empresa.

Los resultados fueron la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral presentada una relación positiva dentro de la organización.

En su resumen realizado se encontró la relación entre clima y satisfacción del desempeño de la empresa que son predictores significativos del desempeño organizacional. Para el aporte de mi investigación se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos relevantes de comportamiento funcionario y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento y productividad ayudara a encontrar un servicio de calidad en la hostería Andaluza.

En el siguiente artículo científico titulado “Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral por Perea, Ramón Syr Salas (Perea, 2017), ha estudiado por veinte años sobre las bases teóricas y metodológicas que fundamentarán el diseño de un modelo de desempeño profesional dentro de la gestión de talento humano, la estrategia que da a conocer son las condiciones propicias para la estructura de la propuesta y sus componentes donde permite interrelacionar la evaluación del desempeño laboral del empleado, la superación profesional permanentes niveles de estándares internacionales. El autor aplicó un estudio descriptivo y de desarrollo tecnológico, de carácter histórico cultural sobre el trabajo desarrollado para evaluar el desempeño laboral y se emplearon métodos teóricos sobre las temáticas abordadas en los diferentes estudios realizados en estos años.

Los resultados del análisis teórico y estadístico confeccionaron una propuesta de estrategias para la competencia y desempeño laboral.

En mi investigación voy a tomar en cuenta la estrategia que propone el autor sobre las dimensiones a evaluar y los criterios operacionales, aplicados a todos los perfiles profesionales siendo una evaluación sistemática del desempeño laboral.

En el siguiente artículo de revista titulado Clima organizacional y desempeño laboral del personal por Niria Quintero (Quintero, 2016) la autora nos da a conocer sobre el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, cumpliendo estos dos objetivos su motivación se convertirá en impulsar para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral al logro de la metas que permitirán que la organización alcance altos niveles de eficiencia y desempeño laboral y los patrones de comunicación.

La investigación es de tipo descriptivo, cuantitativo en la modalidad de campo, la técnica fue el muestreo probabilístico. Se utilizó el instrumento del cuestionario para la recolección de la información.

Los resultados demostraron que en la empresa el proceso de capacitación, si proporcionará continuamente oportunidades para mejorar sus actividades designadas a capacitar y motivar al personal para aplicar sus responsabilidades dentro de la organización logrando resultados favorables para el empleado.

Se concluye que los beneficiarios de los diferentes tipos de motivación predominan la motivación que corresponde a la satisfacción que se siente el empleado, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.

Según mi opinión la motivación al personal en la hostería Andaluza permitirá mejorar el comportamiento del personal y de esta manera alcanzar el índice de eficiencia y productividad elevada.

AUTORES	AÑO	TEMA	ASPECTOS RELEVANTES
<b>Andrés Mauricio Rodríguez</b>	2016	Clima y satisfacción laboral como predictores de desempeño	Productividad Clima organizacional
<b>Perea, Ramón Syr Salas</b>	2017	Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral	Evaluación del desempeño laboral
<b>Niria Quintero</b>	2016	Clima organizacional y desempeño laboral del personal	Motivación y comportamiento del personal

**Tabla 4** Información obtenida de diferentes papers para desempeño laboral.

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## CAPITULO II

### **D. METODOLOGÍA**

#### **Investigación de campo.**

Según el autor (Fidias A, 2012), define: la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, por lo tanto me permitió tener contacto directo con los involucrados en la investigación es decir con los empleados internos y externos de la hostería Andaluza.

#### **Investigación documental**

Según el autor (Fidias A, 2012), define: la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes.

Este tipo de investigación sirvió para realizar la revisión del material como: textos, guías, revistas, resultados de otras investigaciones relacionadas con el tema.

#### **Investigación descriptiva**

Según el autor (Fidias A, 2012), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, es decir esta investigación tendrá en sus particularidades a partir de encuestas, conversaciones y en función de ellas se estructurara un discurso teórico que servirá como fundamento para proponer una alternativa de solución.

#### **Bibliográfico**

Según el autor (Fidias A, 2012), el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase, es por eso que se basa en bibliografía actualizada con el señalamiento de autores, editores y ediciones, que sustente los resultados investigados.

## **TÉCNICAS.**

### **La Encuesta.**

Según el autor (Juan.G, 2013) las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que se precisan identifica a priorizar 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.

### **Guía de Entrevista.**

Según el autor (Juan.G, 2013) la guía de la entrevista es poder reconocer las competencias de que dispones para desempeñarte en una posición de (especifique el cargo).

Aplique esta técnica, para recolectar datos de los empleados internos y entrevista a la propietaria, administradores, jefe de operaciones con preguntas relacionadas a mi trabajo investigativo, el cual me permite identificar las debilidades, necesidades y falencias, para de esta manera transmitir el proceso correcto para optimizar el desempeño laboral.

## **INSTRUMENTOS**

Encuesta

Guía de entrevistar

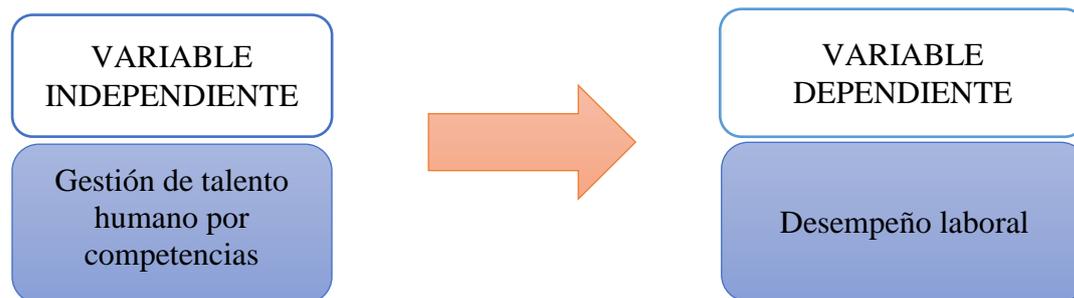
## **POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Según el autor (Barrera.A, 2010), define que la población como un conjunto de seres poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión.

Según la información proporcionada de la Hostería Andaluza Para efecto de éste estudio se consideró 2 poblaciones: Se elaboró encuestas para el personal operativo (33 personas que corresponde a la población 1), la segunda población constituyen 4 empleados que corresponde al personal administrativo para quienes se elaboró entrevistas de la hostería Andaluza en total como se resume en la tabla.

<b>Población 1</b>	Constituyen 33 empleados  <b>Personal operativo</b>  1 Capitán 2 Salonero 1 Braman  1 Carpinteros 2 Jardineros 2 Electricistas  3 Chef 2 Ayudantes de cocina	1 Recepcionista diurno  1 Recepcionista nocturno  3 Guardias nocturnos 2 Guardias diurnos  1 Camareras 2 Botones 3 Responsables de lavandería 2 Ama de llaves  4 Responsables de limpieza  <b>(encuesta)</b>	Por lo reducido de la población también se constituye 33 empleados en la muestra.
<b>Población 2</b>	Constituyen 4 empleados  <b>Personal administrativo</b>	1 Gerente 2 Administradores 1 Jefe de operaciones  <b>(entrevista)</b>	Por lo reducido de la población también se constituye 4 empleados en la muestra

**Tabla 5** Población y muestra utilizada en el modelo de gestión de talento humano por competencias.  
 Realizado por: **Geovanna Yanza, 2018**



**Figura 1** Identificación de las variables (dependiente e independiente).  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## **PROCEDIMIENTOS**

La investigación se realizó en la hostería Andaluza, provincia de Chimborazo, Cantón Guano, parroquia San Andrés, se ejecutó encuestas dirigidas al personal operativo y entrevistas dirigidas al personal administrativo para diseñar un modelo de gestión de talento humano para optimizar el desempeño laboral

Las encuestas y las entrevistas en su contenido estaban formadas preguntas de conocimiento personal de cada empleado como: Edad, género, estado civil, nivel de instrucción, el cargo que desempeña actualmente en el establecimiento.

Entre otras preguntas que ayudaron a identificar la problemática (capacidades y aptitudes del personal administrativo y operativo) que pudiese presentar la hostería, y, la manera en la que se pudo mejorar el desempeño laboral para cumplir con los propósitos establecidos por la Hostería.

## **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Una vez realizadas las encuestas se procesó la información utilizando un análisis descriptivo y explicativo de los resultados, para lo cual se diseñó tablas y gráficos estadísticos que fueron analizados e interpretados con la finalidad de obtener información de utilidad para optimizar el desempeño laboral del personal al aplicar Gestión de Talento humano por Competencias.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### RESULTADO DE LA ENCUESTA A TRABAJADORES INTERNOS

Para la elaboración de resultados en la presente investigación es imprescindible contar con una tabulación de datos de las encuestas aplicadas al personal operativo de la hostería Andaluza.

Dicha tabulación se realizó en el programa Microsoft Excel, posterior a estos datos obtenidos se procedió a la realizar tablas y gráficos en forma del pastel con el propósito de conocer reales a las respuestas dadas de las encuestas aplicadas en la hostería Andaluza.

Como la muestra es manejable se efectuó 33 encuestas dirigidas a personal operativo de la hostería Andaluza de cantón Guano provincia de Chimborazo.

#### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentó los resultados de la encuesta aplicada al personal operativo de la hostería Andaluza ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Guano, parroquia San Andrés, estos se presentan en tablas con valores nominales y porcentajes, junto a cada tabla se acompaña la gráfica correspondiente y para finalizar se realizó la interpretación de resultados.

#### 1.- ¿El estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo?

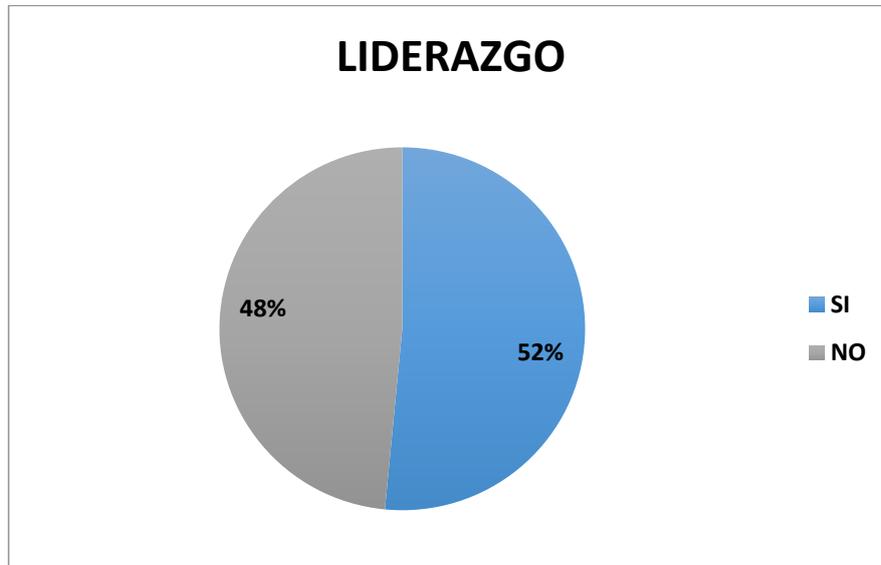
**Tabla 6 Liderazgo que ejerce la gerencia.**

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	17	52%
<b>NO</b>	16	48%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 2** Liderazgo que ejerce la gerencia.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que, de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería Andaluza, el 52% manifiesta que el estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo y el 48% no. Se concluye que el mayor porcentaje cree que el estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo, con el 52%.

**2.- ¿Cree usted que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro?**

**Tabla 7** El cargo que desempeña actualmente se encuentra acorde con su necesidad de logro.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	73%
NO	9	27%
TOTAL	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 3** El cargo que desempeña actualmente se encuentra acorde con su necesidad de logro.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se pudo observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería Andaluza el 73% manifiesta que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro y el 27% no. Se concluye que el mayor porcentaje cree que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro, con el 73%.

**3.- ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral para cumplir con los propósitos de la Hostería?**

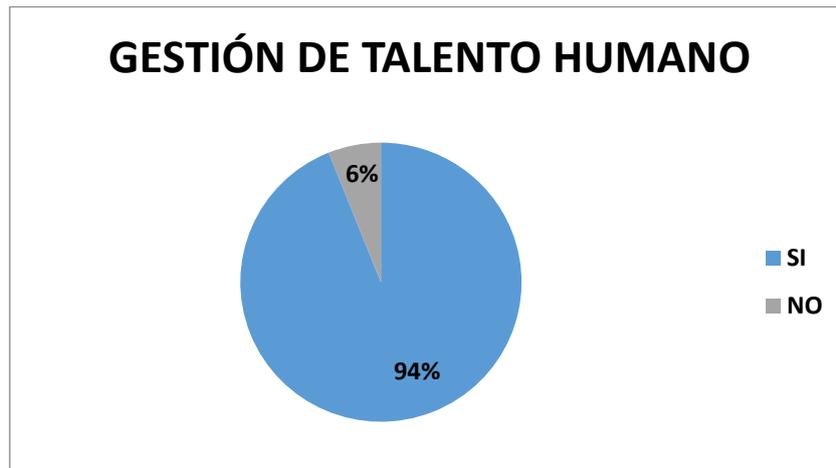
**Tabla 8** Un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	31	94%
NO	2	6%
TOTAL	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 4** Un modelo de gestión del talento humano mejora el desempeño laboral.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería, el 94% manifiesta que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral y el 6% no. Se concluye que el mayor porcentaje cree que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral, con el 94%.

#### **4.- ¿Al trabajar en equipo incrementa su responsabilidad laboral con la hostería?**

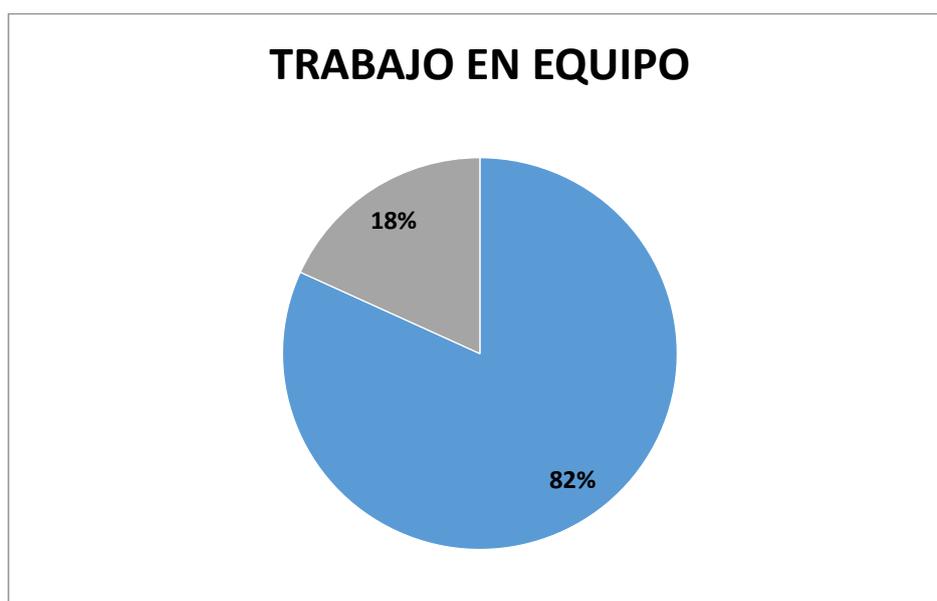
**Tabla 9** El trabajo en equipo incrementa su responsabilidad laboral.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	82%
NO	6	18%
TOTAL	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 5** El trabajo en equipo incrementa su responsabilidad laboral.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería, el 82% manifiesta que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral y el 18% no. Se concluye que el mayor porcentaje cree que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral, con el 82%.

## 5.- ¿La empresa le motiva a trabajar con creatividad?

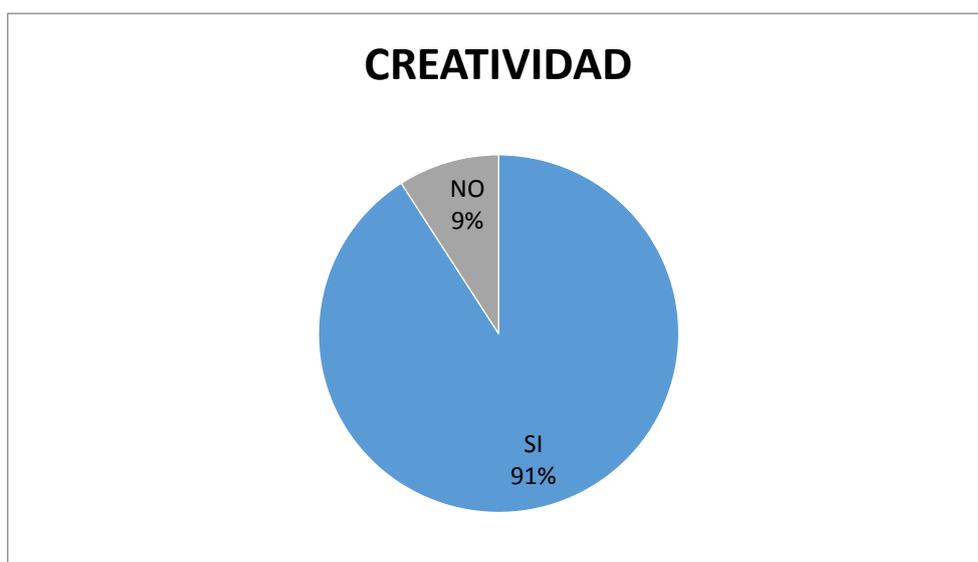
**Tabla 10** Le motiva a trabajar con creatividad.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	30	91%
<b>NO</b>	3	9%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 6** Le motiva a trabajar con creatividad.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería, el 91% manifiesta que la empresa le motiva a trabajar con creatividad y el 9% no. Se concluye que el mayor porcentaje cree que la empresa le motiva a trabajar con creatividad, con el 91%.

#### **6.- ¿Las cargas de trabajo están bien definidas?**

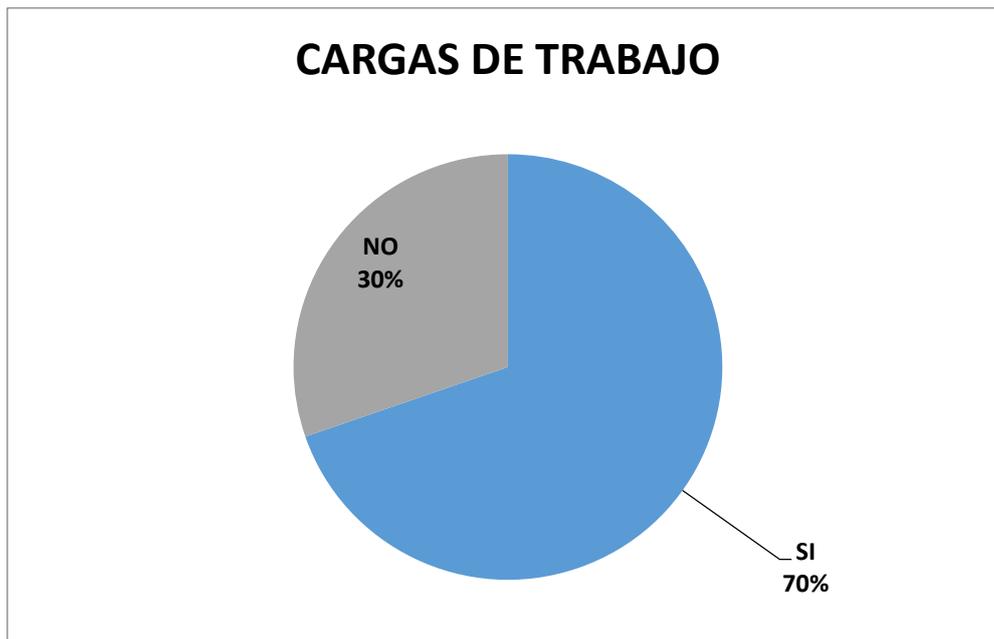
**Tabla 11** Las cargas de trabajo están bien definidas.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	18%
NO	27	82%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 7** Las cargas de trabajo están bien definidas.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería, el 18% manifiesta que las cargas de trabajo están bien definidas y el 82% no. Se concluye que el mayor porcentaje 82% cree que las cargas de trabajo en la hostería no están bien definidas.

**7.- ¿Determine si está satisfecho con los procesos de reclutamiento y selección del personal en la hostería?**

**Tabla 12** Satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección del personal.

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	70%
NO	10	30%
TOTAL	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 8** Satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección del personal.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería, le 70% manifiesta que los procesos de reclutamiento y selección del personal en la hostería son buenos y el 30% no, se concluye que el mayor porcentaje es el 70%

**8.- ¿La hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral?**

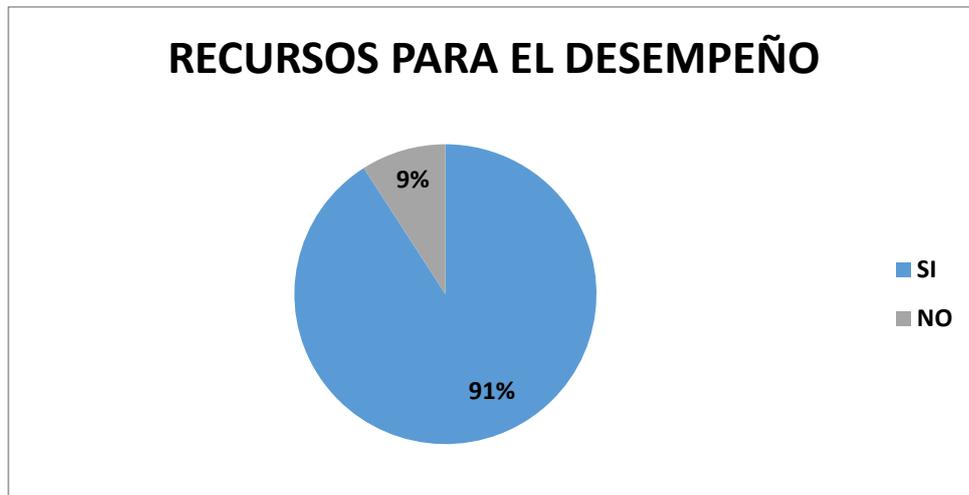
**Tabla 13** Recursos necesarios para su buen desempeño laboral.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	91%
NO	3	9%
TOTAL	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 9** Recursos necesarios para su buen desempeño laboral.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería el 91% manifiesta que la hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral y el 9% no, se concluye que el mayor porcentaje cree que la hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral con el 91%.

**9.- ¿A su criterio el desempeño laboral en la organización es eficiente?**

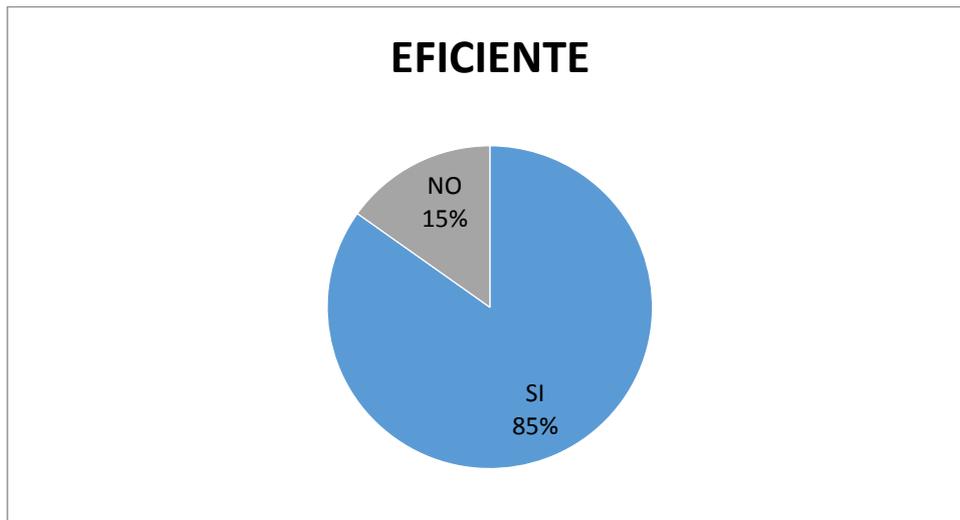
**Tabla 14** El desempeño laboral es eficiente.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	28	85%
<b>NO</b>	5	15%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 10** El desempeño laboral es eficiente.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería el 85% manifiesta que el desempeño laboral en la organización es eficiente y el 15% no, se concluye que el mayor porcentaje cree que el desempeño laboral en la hostería es eficiente con el 85%.

**10.- ¿Le gustaría que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?**

**Tabla 15** Capacitación para mejorar su desempeño laboral.

OPCION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>SI</b>	33	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	33	100%

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**Gráfico 11** Capacitación para mejorar su desempeño laboral.



**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ANÁLISIS:** Se puede observar que de los 33 colaboradores encuestados pertenecientes a la hostería el 100% desearía que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente y el 0% no, se concluye que el mayor porcentaje desearía que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente con el 100%.

En la entrevista realizada a la Gerente General de la Hostería Andaluza Ab. Catherine Gallardo manifiesta que actualmente no cuenta con un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para optimizar el desempeño de vanguardia, que les permita a sus colaboradores desempeñar sus funciones de manera eficiente, basados en normas políticas y procedimientos acorde a las necesidades presentes en la hostería; también supo manifestar que debido a la carencia del mismo se ha notado un deficiente desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores.

También se manifestó el Sr Jorje Vid y señorita Stefy Garza encargado de la administración que los colaboradores de la hostería en las funciones de cada uno de ellos no están bien establecidas y acorde al puesto de trabajo para el cual fueron contratados eso impide que entre ellos se genere descoordinación en las actividades para alcanzar los objetivos de la hostería la Srta. Natalia encargada de la recepción

manifiesta que los colaboradores conocen la visión para cumplir sus objetivos empresariales.

## **CARACTERISTICAS GENERALES**

- Pensamiento proactivo

Estamos convencidos de que todas las personas tienen el talento y la capacidad suficientes para ser creativos y con voluntad, para anticipar el futuro para responder con éxito a los nuevos retos económicos, sociales, culturales y morales.

- Actitud positiva

Todo lo que se dé en el fondo será para beneficio individual y colectivo, las acciones insulares, independientes o inconsultas son propias de la organización solidaria. Siempre el espíritu positivo acompañara.

## **Estructura Orgánica – Funcional**

### Estructura Orgánica

La hostería posee 37 trabajadores en los diferentes departamentos 4 en el área de administración distribuidos de la siguiente manera:

## ANÁLISIS FODA

### A. DIAGNÓSTICO AL INTERIOR DE LA HOSTERÍA ANDALUZA

#### ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La ubicación de la hostería.</li><li>• Talento humano calificado</li><li>• Precios acorde al mercado</li><li>• Conocimiento y experiencia laboral en los procesos.</li><li>• Infraestructura adecuada</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deficiente proceso de gestión de talento humano por parte de la administración</li><li>• Personal no es contratado en función del puesto de trabajo.</li><li>• Ineficiente sistema de incentivos al personal</li><li>• Deficiente proceso de selección y contratación al personal.</li><li>• No se realizan evaluaciones de desempeño al personal</li></ul>

**Tabla 16** Análisis Fortalezas y Debilidades de la Hostería Andaluza.

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

### B. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

<b>OPORTUNIDADES.</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Buenas relaciones con socios clave como, agencias de viaje y operadoras de turismo.</li><li>• Implementación de nuevos servicios.</li><li>• Crecimiento empresarial</li><li>• Liderazgo en el mercado de las hosterías.</li><li>• Realización de eventos y convenciones locales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas sociales ,políticos o económicos del país</li><li>• Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.</li><li>• Mercado laboral cambiante.</li><li>• Políticas turísticas gubernamentales inestables.</li><li>• Pérdida del personal clave para la Hostería</li></ul>

**Tabla 17** Análisis Oportunidades y Amenazas de la Hostería Andaluza.

**Fuente: Hostería Andaluza**  
**Realizado por: Geovanna Yanza, 2018**

**Priorización**

		La ubicación de la hostería	Talento humano calificado	Precios acorde al mercado	Conocimiento y experiencia laboral en los procesos	Realización de eventos y convenciones locales	
No.		1	2	3	4	5	Total (x)
1	.La ubicación de la hostería			X	X	X	3
2	Talento humano calificado			X		X	2
3	Precios acorde al mercado				X		1
4	Conocimiento y experiencia laboral en los procesos					X	1
5	Realización de eventos y convenciones locales						0
	<b>Vertical vacíos</b>	0	1	0	1	1	
	<b>Horizontal x</b>	3	2	1	1	0	
	<b>Total</b>	4	3	1	2	1	
	<b>Rango</b>	1ro.	2do.	4to.	3ro.	5to.	

**Tabla 18** Priorización de las Fortalezas.

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

		Deficiente proceso de gestión de talento humano por parte de la administración	Personal no es contratado en función del puesto de trabajo.	Ineficiente sistema de incentivos al personal	Deficiente proceso de selección y contratación al personal.	No se realizan evaluaciones de desempeño al personal	
No.		1	2	3	4	5	Total (x)
1	Deficiente proceso de gestión de talento humano por parte de la administración		X		X	X	3
2	Personal no es contratado en función del puesto de trabajo.						0
3	Ineficiente sistema de incentivos al personal					X	1
4	Deficiente proceso de selección y contratación al personal.					X	1
5	No se realizan evaluaciones de desempeño al personal						0
	Vertical vacíos	0	0	2	2	1	
	<b>Horizontal x</b>	3	0	1	1	0	
	<b>Total</b>	3	0	3	3	1	
	<b>Rango</b>	1ro.	5to.	2do.	3ro.	4to.	

**Tabla 19** Priorización de las debilidades

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

		Buenas relaciones con socios clave como, agencias de viaje y operadoras de turismo.	Implementación de nuevos servicios.	Crecimiento empresarial	Liderazgo en el mercado de las hosterías	Realización de eventos y convenciones locales	
No.		1	2	3	4	5	Total (x)
1	Buenas relaciones con socios clave como, agencias de viaje y operadoras de turismo.			X			1
2	Implementación de nuevos servicios.			X		X	2
3	Crecimiento empresarial						0
4	Liderazgo en el mercado de las hosterías					X	1
5	Realización de eventos y convenciones locales						0
	Vertical vacíos	0	1	0	3	2	
	<b>Horizontal x</b>	1	2	0	1	0	
	<b>Total</b>	1	3	0	4	2	
	<b>Rango</b>	4to.	2do.	5to.	1ro.	3ro.	

**Tabla 20** Priorización de oportunidades.

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

		Problemas sociales, políticos o económicos del país	Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas	Mercado laboral cambiante	Políticas turísticas gubernamentales inestables.	Pérdida del personal clave para la Hostería	
No.		1	2	3	4	5	Total (x)
1	Problemas sociales, políticos o económicos del país			X	X		2
2	Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas			X	X	X	3
3	Mercado laboral cambiante				X		1
4	Políticas turísticas gubernamentales inestables.						0
5	Pérdida del personal clave para la Hostería						0
	Vertical vacíos	0	1	0	0	3	
	<b>Horizontal x</b>	2	3	1	0	0	
	<b>Total</b>	2	4	1	0	3	
	<b>Rango</b>	3ro.	1ro.	4to.	5to.	2do.	

**Tabla 21** Priorización de las amenazas.

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA JERARQUIZADA

### PRIORIZACIÓN JERARQUIZADA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ubicación de la hostería.</li> <li>2. Talento humano calificado</li> <li>3. Precios acorde al mercado</li> <li>4. Conocimiento y experiencia laboral en los procesos.</li> <li>5. Infraestructura adecuada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiente proceso de gestión de talento humano por parte de la administración</li> <li>2. Personal no es contratado en función del puesto de trabajo.</li> <li>3. Ineficiente sistema de incentivos al personal</li> <li>4. Deficiente proceso de selección y contratación al personal.</li> <li>5. No se realizan evaluaciones de desempeño al personal</li> </ol>
OPORTUNIDADES.	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buenas relaciones con socios clave como, agencias de viaje y operadoras de turismo.</li> <li>2. Implementación de nuevos servicios.</li> <li>3. Crecimiento empresarial</li> <li>4. Liderazgo en el mercado de las hosterías.</li> <li>5. Realización de eventos y convenciones locales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas sociales ,políticos o económicos del país</li> <li>2. Dificultad de retener el personal calificado, ante la existencia de mejores ofertas.</li> <li>3. Mercado laboral cambiante.</li> <li>4. Políticas turísticas gubernamentales inestables.</li> <li>5. Pérdida del personal clave para la Hostería.</li> </ol>

**Tabla 22** Priorización del análisis FODA jerarquizado.

**Fuente:** Hostería Andaluza

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## CAPITULO IV

### E.- DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los empleados de la hostería Andaluza se puede concluir con lo siguiente:

El personal que labora en la hostería no se está dando el valor que se merecen, al no motivarlo en sus horas de trabajo, no capacitarlo, no reconocerle por el trabajo ya que el cliente interno es la parte fundamental de una empresa, traducido en ineficiencia, baja productividad y una mala relación entre aéreas, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos del establecimiento hotelero; por consiguiente tenemos un deficiente desempeño laboral en la hostería, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y también poca coordinación de actividades, que repercuten sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

El 52% manifiesta que el estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo y el 48% no.

EL 73% manifiesta que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro y el 27% no.

El 94% manifiesta que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral y el 6% no.

El 82% manifiesta que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral y el 18% no.

El 91% manifiesta que la empresa le motiva a trabajar con creatividad y el 9% no

El 18% manifiesta que las cargas de trabajo están bien definidas y el 82% no

El 70% manifiesta que los procesos de reclutamiento y selección del personal en la hostería son buenos y el 30% no.

El 91% manifiesta que la hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral y el 9% no.

El 85% manifiesta que el desempeño laboral en la compañía es eficiente y eficaz y el 15% no

El 100% desearía que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente y el 0% no.

Después de realizar el análisis situacional de la Hostería Andaluza, se ha determinado una gran cantidad de falencias ya que no disponen de una apropiada gestión de talento humano, traducido en ineficiencia, baja productividad y una mala relación entre áreas y departamentos, teniendo como consecuencia la inadecuada utilización de los diferentes recursos de la empresa; por consiguiente tenemos un deficiente desempeño laboral en la hostería, afectando gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y también poca coordinación de actividades, que repercuten sobre el rendimiento tanto humano como de organización

**De acuerdo a las entrevistas aplicadas al personal administrativos de la hostería Andaluza, se puede concluir con lo siguiente**

No se está dando el valor que se merecen para incentivarlos y requieren capacitaciones continuas para promover el trabajo en equipo de esta manera obtener mayor eficiencia, menor coste y mayor rentabilidad que beneficie al cumplimiento de los objetivos de la hostería Andaluza

## CAPITULO V

### F.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### CONCLUSIONES

- Se concluye que a través del análisis situacional de la hostería Andaluza se encontraron posibles soluciones para el desarrollo de la encuesta; y también con el análisis foda, se identificó las fortalezas ,debilidades ,amenazas y oportunidades de la hostería que me permitieron estructurar algunos los componentes de la propuesta.
- Con la fundamentación teórica de las variables, se pudo determinar conceptos y definiciones que ayudaron a expandir mi conocimiento y así poder definir clara concepción sobre la gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral.
- Al estructural la propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para la hostería Andaluza optimizara el desempeño laboral de acuerdo a las necesidades observadas en el personal.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda tomar en cuenta el análisis foda como debilidades y amenazas para dar posibles soluciones.
- Es indispensable contar con un modelo de gestión de talento humano por competencias que permitirá optimizar el desempeño laboral y a su vez aprovechar al máximo los beneficios que este nos proporciona para alcanzar metas y objetivos propuestos.
- Es necesario llevar a cabo de un modelo de gestión de talento humano por competencias en la hostería Andaluza con evaluaciones de todo el personal ya que es el proceso que determina el desempeño real de los trabajadores en el momento de brindar atención al cliente.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título de la propuesta**

MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA HOSTERÍA ANDALUZA DE CANTÓN GUANO PROVINCIA DE CHIMBORAZO

#### **Introducción**

La Gestión del Talento Humano por Competencias, representa un aspecto fundamental en la clave del éxito de una organización, importancia que se puede percibir al analizar el alcance que ésta ha logrado en base a sus objetivos, pues abarca las aptitudes y actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas, en distintos ambientes y cómo ayudan o afectan estos factores en su desenvolvimiento a largo o a corto plazo dentro de la hostería.

Esta investigación tiene repercusión actual y para un construir el futuro, permitiendo formar las bases para lograr determinados objetivos, llegar a una determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la mejora y crecimiento de la hostería.

El modelo que se presenta a continuación es concebido bajo el enfoque funcionalista para la identificación y descripción de competencias. Este enfoque fue escogido ya que con este se pueden adaptar los procesos de formación y capacitación a las necesidades de la misma.

Bajo este enfoque, para analizar el sistema de gestión del talento humano, se debe analizar de qué forma la gestión se relaciona con el resto de la hostería en cuanto a su misión, visión y objetivos de calidad.

Por su parte los resultados de la identificación de las competencias importantes para la hostería, identificando por tanto aquellas presentes en los trabajadores son la base para la elaboración del modelo de gestión del talento humano que contribuya a los resultados de la hostería y su planificación estratégica.

El presente modelo define los procesos de selección, reclutamiento, gestión de desempeño, capacitación y desarrollo a partir de las competencias corporativas definidas, con sus comportamientos, niveles, estableciendo los procedimientos que se deben aplicar en cada uno de los procesos del área de gestión humana, teniendo en cuenta las competencias presentes y las requeridas.

Como resultado se obtendrá una empresa más productiva, competitiva, eficiente y eficaz que estará en capacidad de brindar mayores beneficios para la hostería y valor agregado a sus clientes.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencias para optimizar el desempeño laboral de la hostería Andaluza del Cantón Guano provincia de Chimborazo.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Establecer requisitos del cargo y requerimientos que debe cumplir la persona en los procesos de reclutamiento y selección.
- Estructurar funciones, basado en el diseño de cargos, para el eficiente desarrollo de las labores de cada uno.
- Establecer un método apropiado para realizar la evaluación del desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.
- Establecer punto de equilibrio de la compensación de los empleados y trabajadores de la Hostería
- Desarrollar un proceso de entrenamiento para los trabajadores y empleados de la hostería.
- Establecer normas de Seguridad y Salud Ocupacional para la compañía

## **DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

### **ADMISIÓN DE PERSONAS**

El proceso de admisión de personas representa la ruta que conduce a su ingreso en la hostería “Andaluza” el cual seguiremos el siguiente proceso:

### **RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS**

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados para un determinado puesto. La hostería debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos calificados que soliciten el puesto.

## **Políticas**

- En el momento que exista una vacante en la empresa, procederá a fomentar el reclutamiento interno como primera fuente, de no obtener resultados se tomará en cuenta otras fuentes.
- El reclutamiento se basará en los requisitos establecidos en el perfil del cargo.
- Se debe contar con una fuente amplia de candidatos para mayor elección, para lo cual se receptorán hojas de vida permanentemente y así mantener actualizada la base de datos.
- Cuando se va a crear un puesto de trabajo, el nuevo cargo debe ser previamente analizado por la Gerencia General.

## **Normas**

- Las hojas de vida receptoradas por los candidatos deben ser ingresadas en la base de datos.
- Se analizará e identificarán los posibles candidatos internos que cumplan con el perfil por medio de la revisión de carpetas.
- Si no se efectúa el cubrimiento de la vacante con personal interno, se considerará fuentes externas hasta obtener a los candidatos que cumplan con el perfil requerido.

## **Procedimiento**

1. El proceso de reclutamiento iniciará en el momento que Gerencia reciba el formato de Requerimiento de Personal indicando que se ha detectado una vacante, siendo éste la creación de un cargo, renuncia de un ocupante o necesidades eventuales.
2. Se identificará si la vacante puede ser cubierto por personal interno, de ser así el proceso de reclutamiento concluirá, caso contrario seguirá al siguiente paso que será el reclutamiento externo.

3. Inmediatamente se identificará la fuente más indicada para obtener hojas de vida que cumplan con el perfil requerido para sustituir el puesto.
4. Mediante el Diagrama de Flujo del Proceso del Reclutamiento servirá para realizar un buen desarrollo.

### **Fuentes internas del reclutamiento**

A continuación se detalla las posibles fuentes de reclutamiento que facilitarán la realización del proceso.

Fuentes internas

La hostería “Andaluza” deberá tomar a consideración lo siguiente

### **Ventajas del reclutamiento interno**

- Es más económico: evita gastos en anuncios y costos de atención a candidatos y de admisión.
- Es más rápido: evita las demoras.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que incrementan la posibilidad de crecimiento de la organización.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (Chiavenato I. , 2012)

### **Desventajas del reclutamiento interno:**

- Puede generar como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización.
- Puede generar conflicto de intereses, crea una actitud negativa de los empleados que no demuestran las capacidades necesarias.
- Los empleados se limitan a las políticas y estrategias de la organización.

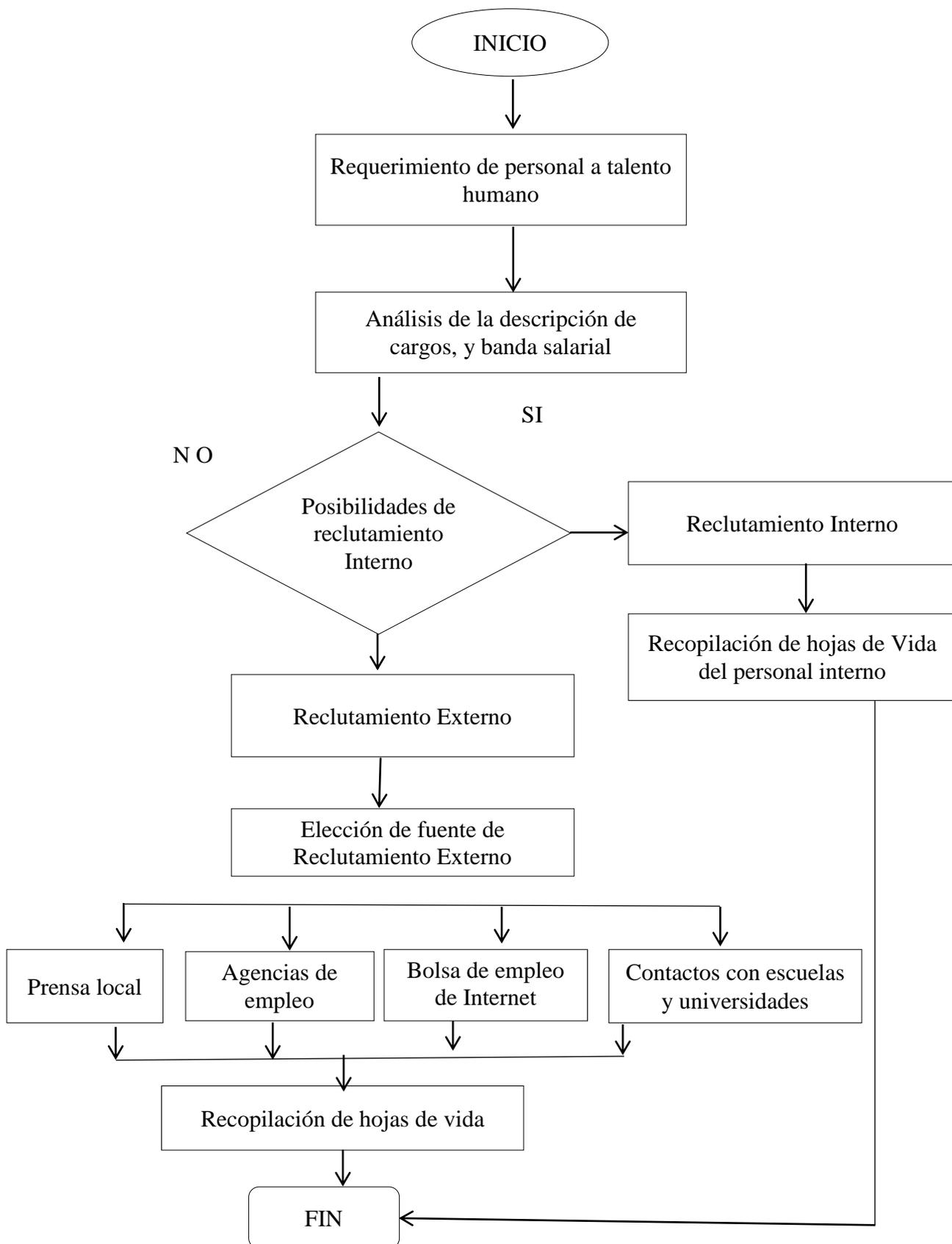
### **Fuentes externas de reclutamiento:**

Entre las fuentes externas que la hostería “Andaluza” puede tomar en cuenta están:

- Postulantes, a través de anuncios en la prensa local.
- Agencias privadas de empleo, estas agencias ya suelen hacer una selección previa de los candidatos idóneos que puedan cumplir con las expectativas requeridas.
- Contactos con Escuelas y Universidades, la empresa puede desarrollar un esquema de contactos intensivo para difundir las oportunidades que ésta ofrece  
Mediante internet.

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
	DIA	MES	AÑO
Fecha de Requerimiento			
Fecha de Recepción Gerencia			
<b>IDENTIFICACION DE CARGO</b>			
Cargo Solicitado			
N° de personas solicitadas		Área	
Nombre del Jefe Inmediato			
Cargo del Jefe Inmediato			
Breve descripción de las funciones a realizar			
<b>MOTIVO DEL REQUERIMIENTO</b>			
Temporal		Permanente	
Desde	Hasta	Vacante en reemplazo de	
<b>CONDICIONES DEL CARGO</b>			
Tipo de contrato			
Fecha de ingreso		DIA	MES
			AÑO
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>			
Entrada	Salida	Almuerzo	
<b>HONORARIOS DE SUELDO</b>			
<b>FORMACION ACADEMICA</b>			
Estudiante	Bachiller	Tecnólogo	Profesional
			Post-Grado
<b>AREA DE ESTUDIOS</b>			
Conocimientos de Computación			
Indispensable		Deseable	No requiere
<b>AREA DE IDIOMAS</b>			
Indispensable		Deseable	No requiere
Indique otros conocimientos, habilidades, actitudes o valores indispensables.			
<b>EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
Área		Tiempo	
<b>POSIBLES POSTULANTES AL CAMBIO</b>			
Nombre:	Cargo	Teléfono	
Observaciones:			
<b>APROBACION</b>			
REMITE	AUTORIZA	RECURSOS HUMANOS	
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma	
Cargo	Cargo	Cargo	

**Tabla 23** Requerimientos del personal.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018



**Gráfico 12** Flujograma de reclutamiento del personal.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## **SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

Consiste en elegir a la persona adecuada para los puestos que existen en la hostería para aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

### **Políticas**

- Los evaluados deben contar con los conocimientos del perfil del candidato que se requerirá para realizar una excelente elección.
- Todo aspirante, (personal interno y externo) que desee optar por un puesto específico, está sujeto a las políticas y procedimientos de proceso de selección.
- El tiempo establecido del proceso de selección, iniciando desde la entrega de la solicitud de Requerimiento de Personal, no deberá exceder un plazo de quince días.

### **Procedimiento**

1. El proceso de selección se iniciará realizando una preselección de las hojas de vida de los candidatos que cumplan con el perfil requerido.
2. Los candidatos pre-seleccionados serán convocados, los cuales deberán llenar un Formulario de Datos previa a la entrevista.
3. Se realizará la entrevista para la pre-selección. de acuerdo a la función a desempeñar.
4. Una vez realizado el procedimiento descrito anteriormente, se realizará un minucioso análisis incluyendo referencias laborales de cada uno y se procederá a elaborar un Informe de los Candidatos pre –seleccionados.
5. El informe será revisado, y se escogerá al candidato más idóneo para llenar la vacante.
6. Tomada la decisión del candidato más idóneo para ocupar la vacante, el Gerente General se lo hará saber mediante vía telefónica y posteriormente se le dará a conocer detalladamente la oferta laboral.
7. El candidato previo a establecerse en la empresa ésta en la obligación de ser sometido a un examen médico. Si el candidato acepta la propuesta, se le solicitará sus documentos personales.
8. Mediante el diagrama de flujo del proceso de la selección del personal servirá para realizar un correcto desarrollo del mismo.

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

<b>Apellido Paterno</b>	<b>Apellido Materno</b>	<b>Primer Nombre</b>	<b>Segundo Nombre</b>	<b>N° Cédula</b>	<b>N° de Afil. IESS</b>
<b>N° Cédula Militar</b>	<b>Lugar-Fecha Nac.</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Tipo de Sangre</b>	<b>Tipo de Licencia</b>	<b>N° Teléf. Celular</b>

<b>ESTUDIOS</b>					
<b>Nivel</b>	<b>Establecimiento</b>	<b>Lugar</b>	<b>Años Cursados</b>	<b>Título Obtenido</b>	
<b>Primaria</b>					
<b>Secundaria</b>					
<b>Superior</b>					
<b>Posgrado</b>					
<b>Idiomas</b>					
<b>Computación</b>					
<b>Otros</b>					
<b>Paquetes de computación que domina:</b>					
<b>REFERENCIAS BANCARIAS</b>			<b>PARIENTES DENTRO DE LA HOSTERÍA</b>		
<b>Banco</b>		<b>Banco</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	
<b>Tipo de Cuenta</b>		<b>Tipo de Cuenta</b>			
<b>Número de Cuenta</b>		<b>Número de Cuenta</b>			
<b>DATOS DEL CÓNYUGUE</b>					
<b>Apellido Paterno</b>	<b>Apellido Materno</b>	<b>Primer Nombre</b>	<b>Segundo Nombre</b>	<b>N° Cédula</b>	<b>N° de Afil. IESS</b>
<b>Lugar de Nacimiento</b>	<b>Fecha de nacimiento</b>	<b>Tipo de Sangre</b>	<b>Trabaja</b>	<b>Lugar de Trabajo</b>	<b>Teléfono trabajo</b>
<b>DATOS DE LOS HIJOS</b>					
<b>Apellido Paterno</b>	<b>Apellido Materno</b>	<b>Primer Nombre</b>	<b>Segundo Nombre</b>	<b>Fecha de Nacimiento</b>	<b>Tipo de Sangre</b>
<b>EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDO</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>N° TELEFONO</b>	<b>N° CELULAR</b>	<b>OTRO</b>
FIRMA Y NOMBRE DEL EMPLEADO					

**Tabla 24** Formulario de datos a realizarse al previo a la obtención de una vacante de trabajo.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**POSIBLES PREGUNTAS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- ¿Describa su trabajo ideal? ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por algunos lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión respecto a nuestro servicio de nuestra Hostería?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a lo que ya ha tomado?
- Describa su último empleo
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?

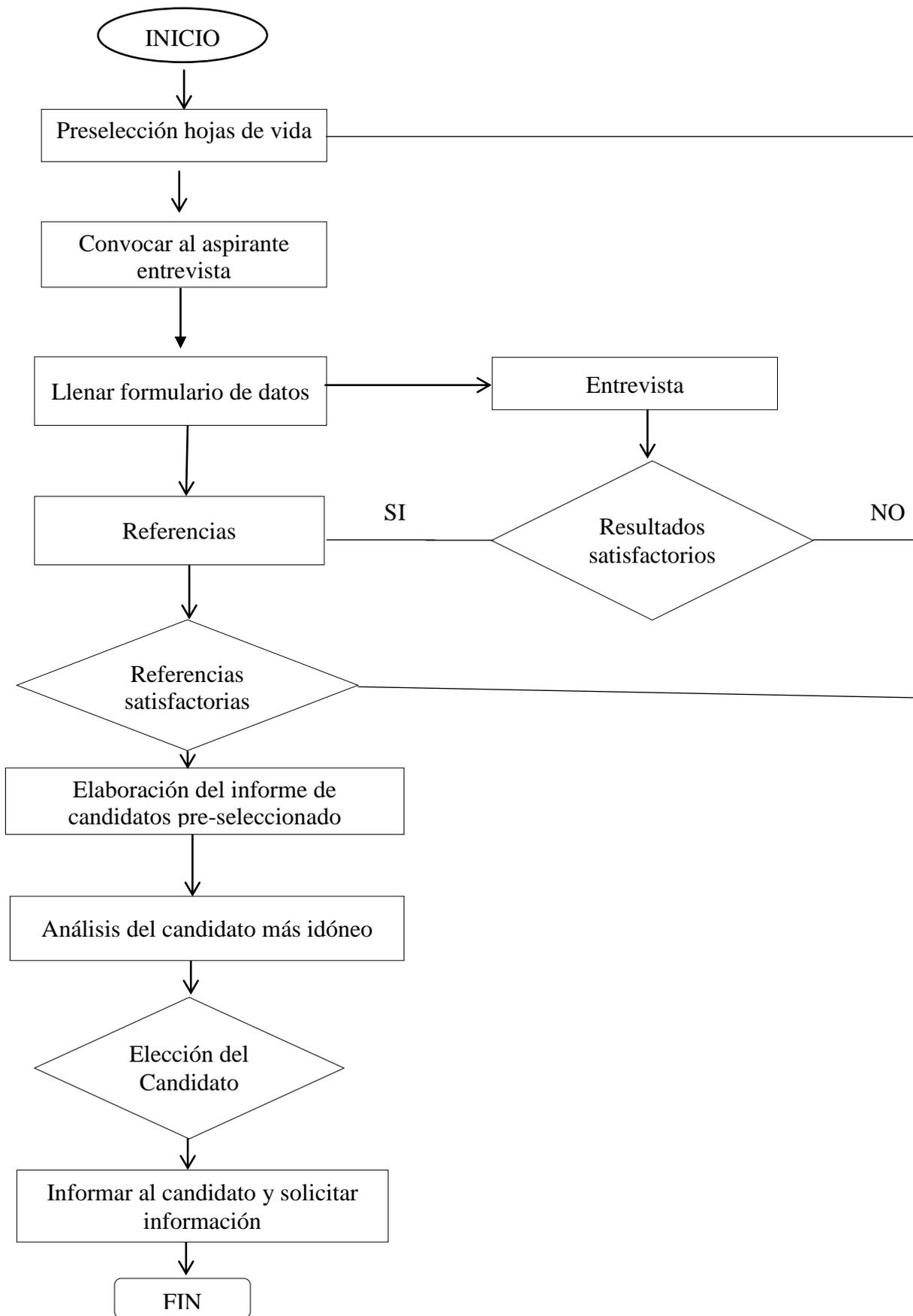
**Gráfico 13** Preguntas del entrevistador para la selección del personal.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

<b>GUIA DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS</b>		
<b>No.</b>	<b>Competencias dominantes del cargo</b>	<b>Preguntas por Competencias</b>
<b>1</b>		
<b>2</b>		
<b>3</b>		
<b>4</b>		
<b>5</b>		

**Tabla 25** Guía del entrevistador para nominar un cargo.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

<b>Informe del candidato preseleccionado</b>		
<b>Fecha:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Puesto requerido:</b>
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>		
<b>Nombre</b>		
<b>Estado civil</b>		
<b>Edad</b>		
<b>Sexo</b>		
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duración</b>
<b>ASPIRACIÓN SALARIAL</b>		
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>		
<b>Nombre de la institución, cargo, informante</b>		
<b>Resultados</b>		
<b>Responsable</b>		

**Tabla 26** Informe del candidato preseleccionado.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018



**Gráfico 14** Flugograma para la selección del personal.

**Elaborado por:** Geovanna Yanza.

## **APLICACIÓN DEL PERSONAL**

### **Diseño de cargos**

#### **Políticas**

- La descripción de cargos será elaborado por el Departamento de Talento Humano que a su vez será revisado y aprobado por el Gerente General para que ésta posea validez.
- Cada una de las funciones deberá someterse a una revisión anual para su actualización correspondiente.
- La información de descripción de cargos y sus actualizaciones estará a disposición de los colaboradores de la empresa, sin excepción.

#### **Procedimientos**

1. El Gerente establecerá un cronograma de actividades al inicio de cada año, para realizar descripciones o actualizaciones de cargos.
2. Se planificará una reunión para dar a conocer dichos cambios al Gerente General y Jefe de cada departamento.
3. Se procederá a validar la información.
4. Se realizará la entrega del documento, tanto físico como digital.
5. La descripción de cargos para cada puesto según el organigrama actual de la Hostería Andaluza.
6. Mediante el diagrama de flujo del proceso de Diseño de Cargos la servirá para realizar un correcto desarrollo del mismo.

## ADMINISTRACIÓN GERENTE GENERAL

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Generalmente es nombrado por el propietario de la hostería

### FUNCIONES

- Dirigir y evaluar la gestión del personal de cada departamento bajo su dependencia.
- Fijación de pautas de coordinación aplicables por las áreas operativas bajo su dependencia, su seguimiento y control.
- Mantenimiento de vínculos con organismos gubernamentales, medios, representantes hoteleros.
- Analizar el presupuesto general de la hostería y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones.
- Asistir a conferencias, banquetes y convenciones donde se requiera la participación de la hostería como institución.
- Representar y defender la posición en las cámaras hoteleras a las que adhiera la institución.
- Autorización y justificación de horas extras según la política definida.
- La generación de políticas de acción homogéneas en las diversas unidades de negocio para las prácticas comunes.
- La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos por unidad de negocio a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas.
- Participación en el proceso de definición de políticas generales para la hostería
- Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes

**Tabla 27** Diseño de cargos para las áreas de gerencia.

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ADMINISTRACIÓN  
CONTABILIDAD**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Generalmente es nombrado por gerencia general

**FUNCIONES**

- Es el encargado de llevar la contabilidad de la hostería y de hacer los pagos de todos los impuestos a los que este sujeto este, así como proporcionar información contable, financiera, y fiscal que sea requerida

**Tabla 28** Diseño de cargos para la área de contabilidad.

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**ADMINISTRACIÓN  
VENTAS**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Generalmente es nombrado por gerencia general

**FUNCIONES**

- Cierran trato con los clientes una vez que estos queden convencidos de que desean nuestros servicios
- Elaboran estrategias de publicidad y promoción.
- Buscan clientes potenciales.
- Informan sobre las ventas al departamento de contabilidad y finanzas.

**Tabla 29** Diseño de cargos para la área de ventas.

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## OPERATIVO CAPITANÍA

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Se aplica a hombres y mujeres que laboran como capitán de meseros en empresas de alimentos y bebidas, restauración, hospitalidad y otras similares.

### FUNCIONES

- El capitán de mesero, para alcanzar los resultados esperados debe ser competente con base en los siguientes conocimientos, habilidades y actitudes.
- Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.
- Normas de servicio de eventos especiales.
- Historia y principios de combinación y preparación de platos y salsas tradicionales y montaje final de platos.
- Principios básicos de enología, servicio de vinos y técnicas para servir bebidas.
- Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación;
- Operación de los equipos de salón, cocina y bar, con los respectivos procedimientos de seguridad.

**Tabla 30** Diseño de cargos para la área operativa (capitanía).

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## OPERATIVO JEFE DE COCINA

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO:

Un jefe de cocina debe destacar por: su capacidad de atención y de organización; dotes de liderazgo; habilidades comunicativas; buena predisposición para asumir los problemas y solucionarlos con eficacia; ser capaz de trabajar bajo presión y en jornadas que pueden ser muy largas.

### FUNCIONES

- Organización general de la cocina
- Control de los pedidos y del stock
- Cuidado de la cocina
- Contratación de personal
- Capacitación del personal
- Supervisar la limpieza

**Tabla 31** Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de cocina).

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

**OPERATIVO**  
**JEFE DE MANTENIMIENTO**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Garantizar el correcto funcionamiento de las instalaciones y maquinarias de la Hostería a través de su permanente monitoreo, refacción y/o reemplazo.

**FUNCIONES**

- Controlar el correcto funcionamiento de las maquinarias de la hostería y coordinar las reparaciones con los proveedores de servicios externos.
- Coordinar los cursos de capacitación de seguridad para todo el personal de la hostería, junto con la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer las prioridades sobre las reparaciones solicitadas por los diversos sectores
- Coordinar con Ama de Llaves las tareas a efectuarse en las habitaciones
- Coordinar con Recepción la disponibilidad de habitaciones para efectuar las tareas de mantenimiento.
- Asesorar al Departamento de Compras, en la adquisición de productos e insumos relacionados con su área
- Mantener las condiciones de temperatura del aire y del agua programadas para cada sector de la Hostería Andaluza

**Tabla 32** Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de mantenimiento).

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## **OPERATIVO JEFE DE RECEPCIÓN**

### **DESCRIPCIÓN DEL CARGO:**

Su papel es de satisfacer, siguiendo las normas de calidad de la hostería, las necesidades del cliente: acogida, entrada, estancia y despedida, gestión de reservas, asistencia e información, atención de las comunicaciones, así como el desempeño de las funciones administrativas, de facturación y comerciales que sean necesarias.

### **FUNCIONES**

- Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio.
- Gestionar eficazmente las reservas con el fin de obtener el mayor índice de ocupación a la vez que se satisfaga las expectativas de los clientes.
- Generar una atención de calidad a los clientes para anticiparse a sus expectativas.
- Formalizar la documentación y gestionar la información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados.
- Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.
- Atiende a la seguridad de los clientes y de las pertenencias depositadas en el establecimiento.

**Tabla 33** Diseño de cargos para el área operativa (Jefe de recepción).

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

### **Políticas**

- La responsabilidad de implementar este procedimiento y que se cumpla a cabalidad es del Jefe de Talento Humano
- Se efectuará anualmente la evaluación y retroalimentación de cada uno de los empleados de la hostería.

- Las evaluaciones y retroalimentaciones dirigidos a los empleados las realizarán los jefes departamentales, en un plazo que no supere a los treinta días de recibido el Formulario de Evaluación del Desempeño del Empleado
- El formato y método de evaluación utilizados deberán ser modificados de acuerdo a las necesidades de la hostería.
- La evaluación del desempeño deberá realizarse en todos los niveles organizacionales para una mejora continua.

### **Procedimientos**

1. El jefe del Departamento de Talento Humano explicará y distribuirá el Formulario de Evaluación de Desempeño a cada uno de los jefes departamentales dentro de un cronograma establecido.
2. Los factores de evaluación serán revisados uno a uno y se asignará la calificación pertinente explicando al avaluado los motivos de dicha puntuación, con el objetivo que exista Retroalimentación e Interacción.
3. Recursos Humanos se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o posibles necesidades de capacitación.
4. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual Talento Humano establecerá un plan de mejoramiento, cuya ejecución será apoyado por cada jefatura.
5. El diagrama de flujo para realizar la evaluación del desempeño servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

## Método de evaluación del desempeño laboral

### Paso 1

Confeccionar una Guía de Conceptos a evaluar

<b>DESEMPEÑO</b>	
<b>Responsabilidad</b>	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. (Por ejemplo entregar su trabajo en la fecha indicada sin retrasos )
<b>Reporta avances de tareas</b>	Frecuencia, constancia y calidad en los reportes (por email, informes escritos, etc.). Extraer la información relevante al levantar un informe.
<b>Planificación</b>	Analiza sus tareas contemplando el tiempo que requiere
<b>Grado de Conocimiento Técnico</b>	Conocimiento de las distintas herramientas necesarias para desarrollar sus labores (programación, base de datos, arquitectura).
<b>FACTOR HUMANO – ACTITUD</b>	
<b>Actitud a la empresa</b>	Capacidad de defender los intereses de la Empresa
<b>Aceptar críticas</b>	Capacidad de recibir críticas constructivas en forma abierta
<b>Predisposición</b>	Entusiasmo y Motivación.
<b>Puntualidad</b>	Puntualidad en horario laboral y reuniones.
<b>HABILIDADES</b>	
<b>Creatividad</b>	Ofrece alternativas innovadoras para solucionar problemas
<b>Capacidad</b>	Mantiene en orden sus tareas incluso cuando maneja múltiples temas.
<b>Coordinación</b>	Carisma, liderazgo natural, capacidad de mediar en los conflictos con los clientes.
<b>Aprendizaje</b>	Tiene perfil funcional. Inquietud y capacidad para conocer las distintas herramientas necesarias para el trabajo.

**Tabla 34** Conceptos a evaluar el desempeño laboral de cada empleado.

**Fuente:** (LARRAIZA, 2016)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

### Paso 2

Completar el formulario de evaluación

Cada evaluador completa un formulario por cada persona evaluada, con tiempo, dándole al proceso la importancia que merece.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Apellido y Nombre:				
Puesto:				
Fecha:				
Evaluador				
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas				
1. Malo	2. Regular	3. Bueno	4. Muy Bueno	5. Excelente

DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
Responsabilidad	
Exactitud y calidad de trabajo	
Cumplimiento de fechas	
Productividad	
<b>FACTOR HUMANO – ACTITUD</b>	
Actitud hacia la Empresa	
Actitud hacia superior/es	
Actitud hacia los Compañeros	
Actitud hacia el cliente	
<b>HABILIDADES</b>	
Manejo de conflictos	
Relación con el cliente	
Planificación- Coordinación	
Toma de decisiones	
<b>COMENTARIOS</b>	

**Tabla 35** Formulario de evaluación del desempeño laboral.

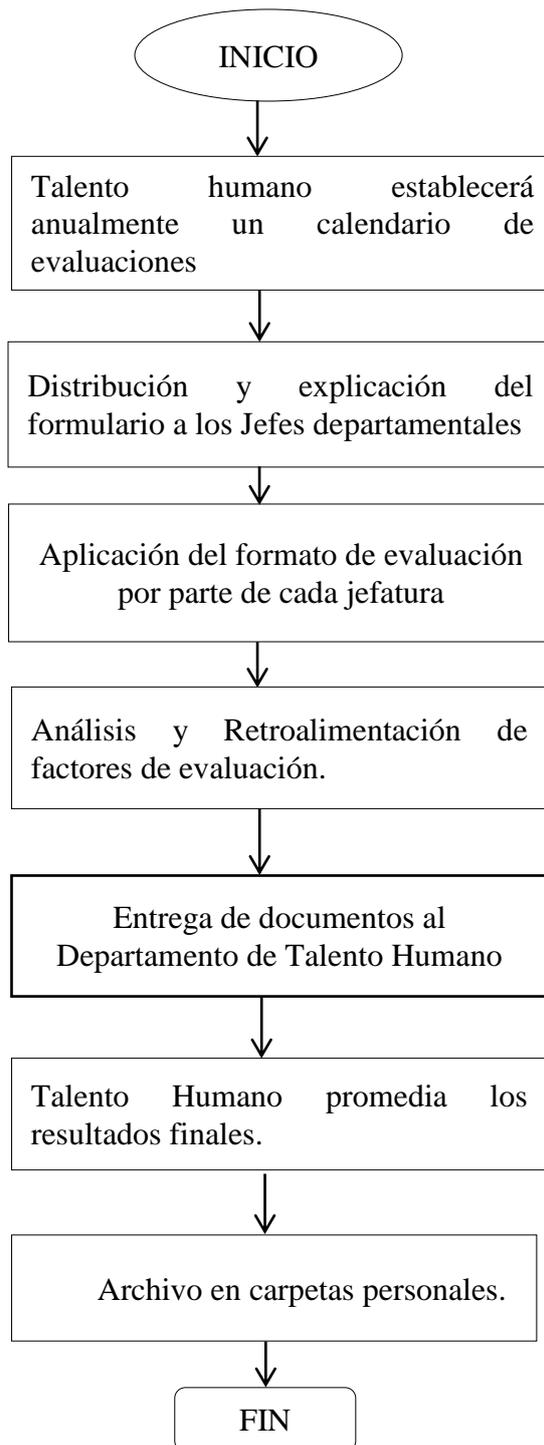
**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

### Paso 3

El propósito final es generar un espacio de comunicación de cada empleado con su líder. Más allá de las calificaciones que se pongan, al finalizar la experiencia deben rescatarse tres aspectos fundamentales:

1. Resaltar **fortalezas** de la persona.
2. Indicar **aspectos por mejorar** de la persona.
3. Proponer un **plan de acción** para mejorar dichos aspectos.



**Gráfico 15** Flujoograma general a ser utilizado para la evaluación del desempeño.

**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## COMPENSACIÓN DE PERSONAS.

### Políticas

- Se establecerá el sueldo en base a la competencia y cargo que desempeñe que estar a cargo del departamento de Talento Humano
- Se fija sueldo acorde a lo establecido en la ley.
- Establecer programas de ascenso que se revisara anualmente.
- Motivación constante al empleado.

### **Procedimiento**

1. Mantener un control de las Normas y leyes emitidas para cumplirlas en su totalidad para beneficio del empleado.
2. Incentivar al empleado con ascensos para ser más productivos.
3. Entregar aguinaldos navideños.
4. Motivar al personal cada tres meses mediante reuniones trimestrales.

### **Normas para una efectiva y oportuna administración de las remuneraciones**

Las remuneraciones o compensaciones deben fijarse y asignarse de acuerdo con:

El puesto de trabajo: es importante tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y por qué se hace.

La persona que lo desempeña: se consideran básicamente los niveles de rendimiento o aportes del empleado o grupo de empleados, por lo general se toma en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.

La empresa: sus características económicas determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.

Los factores externos a la empresa: se debe estudiar el mercado de la mano de obra, igualmente otros factores como el sector gubernamental a través de la fijación del salario mínimo y subsidios legales.

Según lo expuestos, la compensación vendría a ser la remuneración global que recibe el empleado, según la importancia de su puesto, su eficiencia personal, y sus necesidades, según las posibilidades de la empresa.

## **Incentivos y participación en las utilidades**

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es reciente como fruto de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como, actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Objetivos más importantes de un plan de incentivos son:

- Reducir la rotación de personal
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Reforzar la seguridad laboral

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.

- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

Lograr los planes de incentivos en una institución pública o privada es el reto que día a día enfrentan la gerencia de recursos humanos, que trabajan en un sistema donde todo está regulado por leyes y normativas, contratos colectivos, convenios, cuyo cumplimiento escapa de sus manos.

El primer paso es dar a conocer a todos los trabajadores, además de sus responsabilidades, los derechos que le corresponden como efecto de las condiciones contractuales, legales y provisiones establecidas por la misma institución. (Calloway, 2015)

## **DESARROLLO DE PERSONAS**

### **Entrenamiento**

#### **Políticas**

- Todo programa de Entrenamiento deberá llevar la firma de petición del jefe departamental solicitante y del Gerente General.
- Para que un programa de Entrenamiento sea aprobado, se revisará el presupuesto asignado y se dará prioridad al departamento que más necesidades presente y de acuerdo al impacto que estas ejerzan al cumplimiento de objetivos empresariales.

### **Procedimientos**

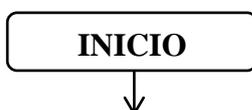
1. El Departamento de Talento Humano elaborará anualmente el Programa de Entrenamiento de acuerdo a las necesidades de los empleados, según los resultados de las evaluaciones anuales del personal.
2. De acuerdo al Plan de Entrenamiento el jefe de Talento Humano se reunirá con cada jefe departamental, quienes deben completar el formato de detección de las necesidades de entrenamiento.
3. Talento Humano seleccionará el instituto o centro de formación donde acudirá el empleado, el mismo que será aprobado por el Gerente General.
4. Los empleados serán comunicados del curso/conferencia/seminario seleccionado, con el fin de que los conocimientos adquiridos sean puestos en práctica en sus funciones dentro de la organización.
5. Una vez finalizado el curso/conferencia o seminario, el empleado deberá llenar el registro de evaluación de entrenamiento y entregar el certificado por el instituto o centro y entregarlos al departamento de Talento Humano para archivarlos en su carpeta personal.

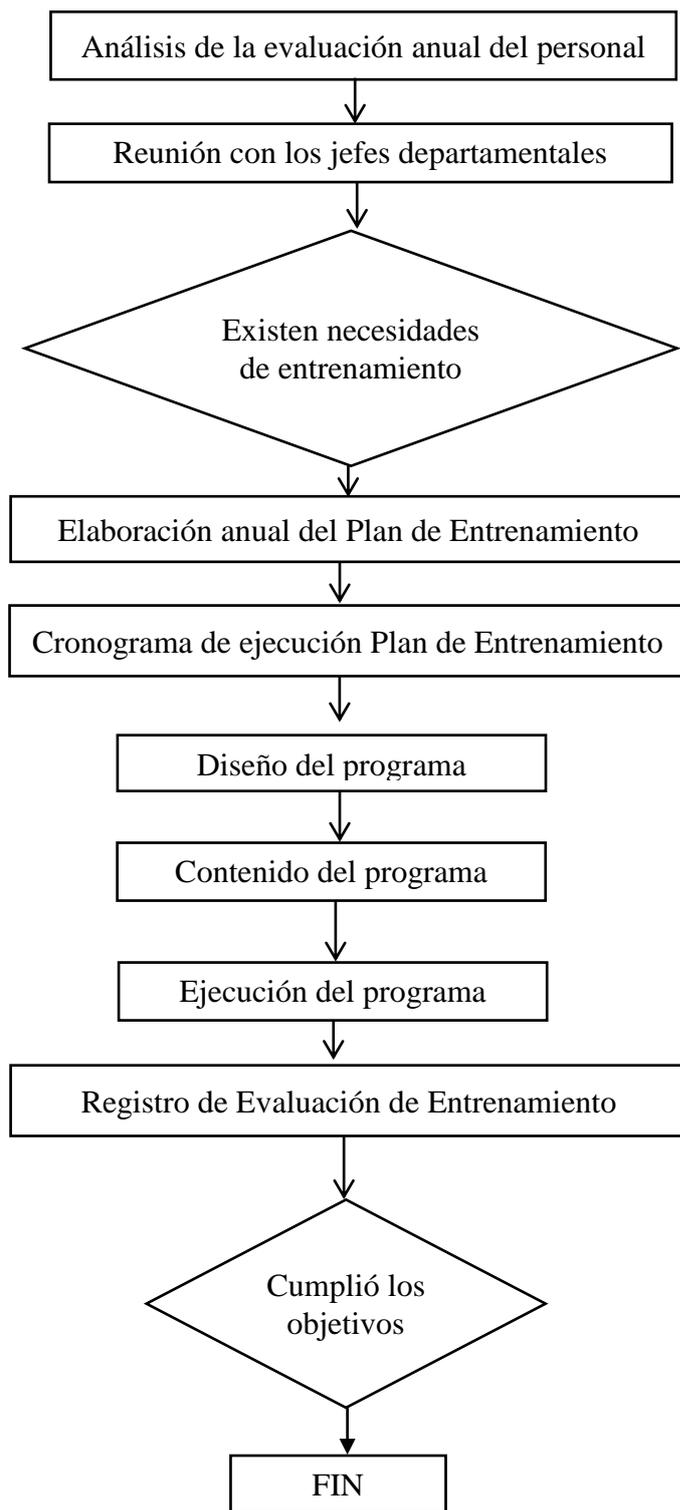
Los cursos son totalmente interactivos. Los ejemplos, ejercicios, estudios de caso y videos que se utilizan harán que el personal se sienta identificado con las situaciones que vive a diario en su trabajo.
<b>CAPACITACIÓN GENERAL</b>
<b>1.- Dirigidos a empleados de todos los sectores y personal de supervisión.</b>
Calidad y atención al huésped.
Atención telefónica: básico y avanzado.
Manejo de quejas y reclamos.
Cliente interno.
Habilidades en ventas.
Introducción a la Calidad según la Norma ISO 9000
Introducción a la Mejora de Procesos.
<b>2.- Dirigidos al personal de supervisión de todas las áreas.</b>
Liderazgo de equipos hacia la calidad.
Liderazgo situacional.
Formación de Instructores.
Conducción eficaz.
Trabajo en equipo.
Comunicación.
Evaluación de desempeño.
Negociación.
Los 8 Principios de la Calidad y la Orientación a Procesos (Norma ISO 9000)
Introducción a la variabilidad de los Procesos. Las 7 Herramientas de la Calidad.
<b>3.- Dirigidos al personal del Departamento de Marketing y Ventas, Reservas Relaciones públicas y Gerentes de Front Office y Alimentos y Bebidas.</b>
Técnicas avanzadas de ventas.
Marketing en la industria hotelera.

**Tabla 36** Programa de entrenamiento dirigido a los empleados de todas las áreas de trabajo.

**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018





**Gráfico 16** Flujograma general de entrenamiento a los empleados.

**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## MANTENIMIENTO DE PERSONAS DISCIPLINA, HIGIENE, Y SEGURIDAD

## **Políticas**

- La empresa se obligará ante sus trabajadores a mantener condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o vida.
- El personal debe estar capacitándose permanentemente sobre temas relacionados con la seguridad para prevenir posibles riesgos laborales.
- La empresa facilitará las medidas de prevención, seguridad e higiene a los empleados, los mismos que están en la obligación de acatarlas; su omisión puede causar la terminación del contrato de trabajo

## **Procedimientos**

1. El jefe del Departamento de Talento Humano realizará visitas a los puestos de trabajo para el diagnóstico de riesgos en la empresa.
2. Realizar inspecciones periódicas en las áreas de mayor riesgo para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.
3. En caso de que exista alguna anomalía, se aplicarán medidas correctivas necesarias.
4. El diagrama de flujo para el establecimiento servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR</b>
---------------------	--------------------------------------

<p><b>ADMINISTRATIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar con niveles de iluminación adecuados a la tarea que se realiza.</li> <li>• Mantener libres de obstáculos las salidas y zonas de paso.</li> <li>• Mantener cerrados los cajones y puertas de los armarios mientras no se utilizan para venir accidentes.</li> <li>• Respetar y dar buen uso a los medios y dispositivos de protección.</li> <li>• No utilizar sobre conectores para operaciones de mantenimiento de la oficina.</li> </ul>
<p><b>CAMPO OPERATIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar y adiestrar al personal.</li> <li>• Respetar la capacidad de carga</li> <li>• Revisar el funcionamiento de los dispositivos de seguridad.</li> <li>• Eliminar los desechos adecuadamente.</li> <li>• Utilizar contenedores cerrados.</li> <li>• Realizar controles de los líquidos refrigerantes.</li> <li>• Mantener adecuadamente el aire acondicionado.</li> <li>• Revisar periódicamente la salud de los trabajadores.</li> <li>• Instalar sistemas de comunicación de manos libres</li> </ul>

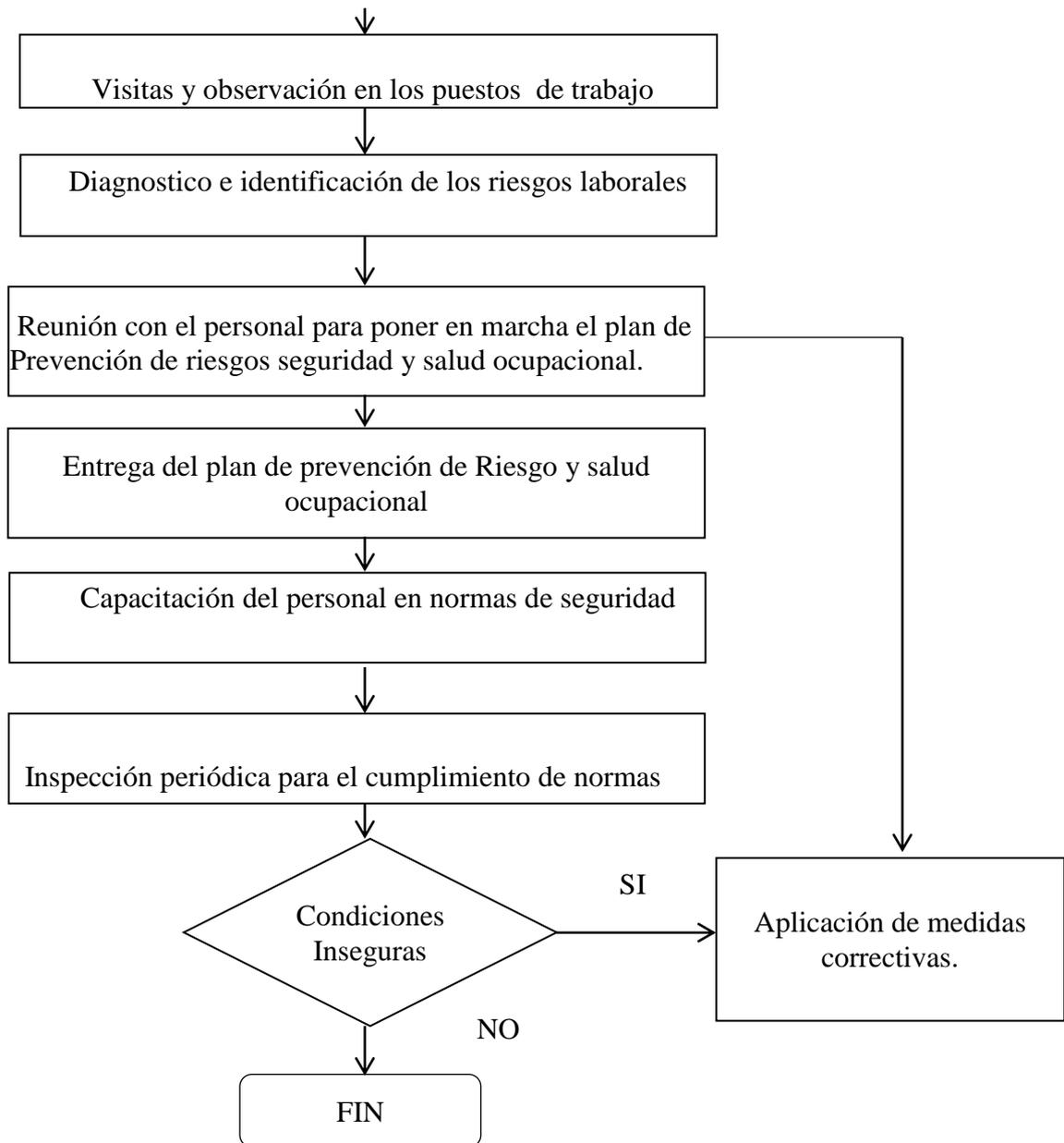
**Tabla 37** Normas y medidas de seguridad que debe aplicar el empleado antes de ejercer su trabajo.

**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## FLUJOGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL





**Gráfico 17** Flujograma de seguridad y salud ocupacional que proporciona la entidad a sus trabajadores.

**Fuente:** (Salama, 2015)

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

## MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Se realizarán actualizaciones anuales en el proceso de descripción de cargos según solicite la gerencia general y demás actividades a realizarse tomando decisiones correctivas en cada caso; este modelo será una guía para el logro de objetivos y el desarrollo de la hostería Andaluza en respuesta a cumplir sus objetivos empresariales.

## **F.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

### **CONCLUSIONES**

- La hostería Andaluza presenta debilidades en el área administrativa, debido a que se aplicara criterios empíricos y se tomara decisiones sin conocimiento previo a la situación actual de empresa.
- La hostería Andaluza no tiene definido los procesos en cada área de trabajo lo cual genera descoordinación e incumplimiento de los compromisos frente a sus clientes.
- Se estableció la propuesta analizando al personal de la hostería y así poder atender a las necesidades de la misma.

### **RECOMENDACIONES**

- Poner en práctica las herramientas planteadas en este trabajo de investigación con el propósito de mejorar la gestión del talento humano por competencias actual y futura de la hostería Andaluza teniendo como principal objetivo optimizar de mejor manera los recursos en cada área.
- Aplicar el modelo de gestión que contiene sus procesos y funciones y procedimientos que guiaran a la hostería Andaluza al cumplimiento de sus metas.
- Realizar periódicamente el desempeño laboral, y así poder atender a las necesidades de la hostería Andaluza, e incorporar al proceso inmediatamente.

## **G. BIBLIOGRAFÍA**

- Aguera, E. (2014). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla- Mexico: Dirección General de Fomento.
- Alles, M. A. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina.
- Alonso Munguía, E. G. (2015). *Teoría de las Organizaciones*. Mexico: Umbral.
- Andaluza, H. L. (12 de Enero de 2018). *welcome@hosteriaandaluza.com*. Recuperado el 14 de Febrero de 2018, de <http://www.hosteriaandaluza.com/es-es/history>: [www.hosteriaandaluza.com/es-es/](http://www.hosteriaandaluza.com/es-es/)
- ANDRADE, H. (2014). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso*,. Madrid. España: Gesbiblo S.L.
- Barrera.A. (2010). *GUIA PARA LA COMPENSACION HOLISTICA DE LA CIENCIA*. Caracas: Sypal.
- Burbano, V. (2012). *Tesis*. Riobamba: Unach.
- Calloway. (2015). <http://www.losrecursoshumanos.com/compensaciones-y-beneficios-definicion/>. Obtenido de Acerca de LosRecursosHumanos.com.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular.
- CHIAVENATO, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*. Edic. Popular.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Editorial Mc. Graw.
- Chiavenato, I. (2012). *GESTION DE TALENTO HUMANO*. Edición Popular.
- Chiriboga, A. O. (2010). *“Plan de Marketing Turístico para la HOSTERÍA ANDALUZA*. Riobamba: Epoch.
- CONTRERAS, H. (2015). *RRPP Net Porat*. <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>.
- CORONEL, T. (2016). ROSA FÁREZ.
- COVEY, S. R. (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Edit. Paidos.
- CUEVAS, J. C. (2015). *Objetivos y actividades de la gestión del talento humano*.
- Daft. (2015). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. Tercer edición.
- Delors, J. (2014). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Madrid: Ediciones Unesco.
- Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. sexta edición.
- Dumont, S. (2017). *Comunicacion global*. Buenos Aires, Argentina: [info@cglobal.com.ar](mailto:info@cglobal.com.ar).
- Faria, F. (2007). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. . México: Noriega Editores. .
- Faria, F. (2014). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Noriega Editores.
- FAVARO, D. (2013). *Creas. (D. Favaro, Ed.)*.
- Fidias A. (2012). *El proyecto de la investigación*. Caracas: Olimpus ca.
- Giraldo, A. M. (12 de Abril de 2016). El Factor del talento humano en las organizaciones. *articulo Cientifico*. la habana, Cuba.
- Haidar, J. (2014). *"Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth*. Journal of the Japanese and International Economies, Elsevier.
- Ingham, G. (2013). *Motivando en tu entorno*,. New York: Dorling Ki.
- Jiménez, J. (2014). *Monografias.com*. Obtenido de Adimnistracion y Finanzas: [www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml)
- Juan.G. (2013). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. España: COPYRIGHT.
- Juarandir, I. H. (2013). *Gestion del Talento Humano*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano7.shtml>
- LARRAIZA, L. (2016). *Tendencias sobre Hotelería y Turismo*.

- Leboyer, L. (2015).
- LITWIN, G. y. (2013). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School.
- Lledó, P. (2011). *Project Management Institute*. Victoria BC Canadá : 4ta. edición PMBOK Guide. .
- Lledó, P. (2014). *Project Management Institute*. Victoria BC Canadá: 4ta. edición PMBOK Guide.
- Lobos, M. C. (2013). *Remuneraciones*.
- López, R. (2012). . *Motivación a ministros*. . El periódico.
- M, F. (2012). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA*. CARACAS : PEDUPEL.
- Mendez Alvarez, C. E. (2016). *Clima organizacional*.
- Mora, C. (2012). Recursos Humanos, Calidad y Productividad,. *Tópicos Gerenciales Modernos*, Exatec- Egade.
- Mora, C. (2014). Recursos Humanos, Calidad y Productividad,. *Tópicos Gerenciales Modernos*, Exatec- Egade.
- OMT. (2014).
- OMT. (2017).
- Palaci. (2010). *Psicología de la Organización*. Madrid. España: Pearson Prentice Hall.
- Palaci. (2015). *Psicología de la Organización*. Madrid. España: Pearson Prentice Hall.
- Perea, R. S. (18 de Septiembre de 2017). Propuesta de estartegia para la evaluación del desempeño laboral. La Habana, Cuba: Educ Mec Super.
- Quintero, N. (Abril de 2016). Clima Organizacional y desempeño laboral del personal. *NEGOTIUM*, 9.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: 7ma. Edicion. Prentice Hall. .
- Robbins, S. (2016). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: 7ma. Edicion. Prentice Hall.
- Rodriguez, A. M. (2 de Mayo de 2016). *Clima y Satisfaccion laboral como predictores de desempeño en una organización*. Antofagasta, Chile: Universidad Católica del Norte.
- Salama, D. (2015). <http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>.
- SANCHEZ, W. (2017). <https://magic.piktochart.com/.../7022018-gestion-de-talento-humano-por-competenci>. Obtenido de GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS/METODOLOGIA: <https://magic.piktochart.com/output/7022018-gestion-de-talento-humano-por-competenciasmetodologia>
- Santos, A. C. (08 de Septiembre de 2016). *Compromiso y Gestion Humano en la Empresa*. la habana: Article in Universites psyshologica.
- Solana, R. (2014). *Administración de Organizaciones*.
- ULLOA, P. P. (2015). *El Desafío de la Gestión de*. Universidad de Bolivia Edicentro.
- Urrutia, C. L. (2013). *Potencial y Productividad*. Guatemala.
- Usinia, A. (2016). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS HOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE*. Riobamba: Unach.
- Usinia, A. (2016). *GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS HOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE*. Riobamba: Unach.
- Watkins, D. (2000). *Gestion del Talento Humano*. Softscape.

Weineck, J. (2015). *ENTRENAMIENTO OPTIMO: COMO LOGRAR EL MAXIMO RENDIMIENTO (2ª ED.)*. Hispano Europeo.  
Whetten, D. A. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Chile.

## **H. ANEXOS**

**Anexo 1** Encuesta aplicada en la hostería.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

La presente encuesta está dirigida a los empleados y trabajadores para el diseño de un modelo de gestión de talento humano por Competencias para optimizar el desempeño laboral en la hostería Andaluza de cantón Guano provincia de Chimborazo

**Encuestador:** \_\_\_\_\_

**Formulario N:** \_\_\_\_\_

**Ciudad:** \_\_\_\_\_ **Fecha de la encuesta:** /\_\_/\_\_/

Instrucciones:

- ❖ Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso.
- ❖ Marque con una (x) el paréntesis que indique su respuesta
- ❖ Trate de contestar todas las preguntas
- ❖ Sus criterios serán de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo

Le agradecemos su colaboración.

**Información personal:**

<b>Edad</b>	
<b>Genero</b>	Masculino ( ) Femenino ( )
<b>Estado Civil</b>	Soltero ( ) Casado ( ) Divorciado ( )
<b>Nivel de instrucción</b>	Primaria ( ) Secundaria ( ) Superior ( ) Post- Grado ( )

1. ¿El estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo?

a. Si ( ) b. No ( )

2. ¿Cree usted que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro?

a. Si ( ) b. No ( )

3. ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral para cumplir con los propósitos de la Hostería?
- a. Si ( ) b. No ( )
4. ¿Al trabajar en equipo incrementa su responsabilidad laboral con la hostería?
- a. Si ( ) b. No ( )
5. ¿La empresa le motiva a trabajar con creatividad?
- a. Si ( ) b. No ( )
6. ¿Las cargas de trabajo están bien definidas?
- a. Si ( ) b. No ( )
7. ¿Determine si está satisfecho con los procesos de reclutamiento y selección de personal en la hostería?
- a. Si ( ) b. No ( )
8. ¿La hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral?
- a. Si ( ) b. No ( )
9. ¿A su criterio el desempeño laboral en la compañía es eficiente y eficaz?
- a. Si ( ) b. No ( )
10. ¿Le gustaría que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?
- a. Si ( ) b. No ( )

Gracias por su colaboración.



Anexo 2 Entrevista al personal administrativo.

**ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA  
HOSTERÍA ANDALUZA CANTON GUANO PROVINCIA DE**



## **CHIMBORAZO**

**Entrevistador:** Geovanna Jacqueline Yanza

**Entrevistado:**

**Fecha:** 30-06-2017

**Lugar:** Guano

**Tipo de registro:**

**Presentación:**

Buenos días estoy realizando una investigación sobre la gestión del talento humano por Competencias, por este motivo solicito su colaboración y se le agradece anticipadamente

1. ¿Considera que usted motiva al personal para tener un adecuado desempeño laboral?
2. A su criterio cree usted que el desempeño laboral en la hostería es eficiente?
3. ¿Cree usted que al interior de la hostería las relaciones interpersonales se desarrollan dentro de un entorno de respeto, y ayuda para el desempeño laboral adecuada?
4. ¿Entrega algún incentivo de reconocimiento (comisión, felicitación, placa, otros) para mejorar el Desempeño Laboral?
5. ¿Cree usted que mediante la capacitación del personal los trabajadores serían más creativos con su labor?
6. ¿Cuál es su visión con relación a la mejora del desempeño laboral de la hostería?
7. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión de Talento Humano mejoraría el desempeño laboral de la hostería?
8. ¿Estaría dispuesto a implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano mediante estrategias para mejorar el desempeño laboral?
9. ¿Cuenta con personal eficiente para realizar las actividades de la Hostería?
10. ¿Cree usted que el desempeño laboral de la hostería actualmente busca satisfacer necesidades de logro y propósitos individuales?

### Anexo 3 Operacionalización de Variables.

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ITEMS
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión de talento humano por competencias</p>	<p>La gestión del talento humano por competencias en 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. (Chiavenato I. , 2012)</p>	<p>Organizaciones</p> <p>Colaboración</p> <p>Personas</p> <p>Objetivos</p>	<p>- Responsabilidad - Toma de decisiones</p> <p>-Niveles de cumplimiento -Trabajo en equipo</p> <p>- Liderazgo -Responsabilidad</p> <p>-Necesidad de logro -Propósitos</p>	<p>Observación</p> <p>Encuestas</p>	<p>1.- ¿El estilo de liderazgo que ejerce la gerencia es participativo?</p> <p>2- ¿Cree usted que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro?</p> <p>3.- ¿Cree usted que al implementar un modelo de gestión del talento humano, mejore el desempeño laboral para cumplir con los propósitos de la Hostería?</p> <p>4.- ¿Al trabajar en equipo incrementa su responsabilidad laboral con la hostería?</p> <p>5.- ¿La empresa le motiva a trabajar con creatividad?</p> <p>6.- ¿Está satisfecho con los procesos de reclutamiento y selección de personal para la hostería?</p> <p>7.- ¿La hostería dispone de los recursos necesarios para su buen desempeño laboral?</p> <p>8.- ¿Cree usted que el cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su necesidad de logro</p> <p>9.- ¿A su criterio el desempeño laboral en la compañía es eficiente y eficaz?</p> <p>10.- ¿Le gustaría que la hostería le brinde una capacitación o entrenamiento para mejorar su desempeño laboral de manera eficiente?</p>

**Tabla 38** Operacionalización de la variable independiente.  
**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTOS	ITEMS
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Desempeño laboral	Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Chiavenato I. , 2012)	Rendimiento  Funciones  Cargo  Resultados	-Funciones por cargo -Procedimientos  Cumplimiento de funciones Creatividad  Mejora Reconocimiento  Efectividad Niveles de satisfacción	Observación  Entrevista  Observación  Entrevista	1.- ¿Considera que usted motiva al personal para tener un adecuado desempeño laboral?  2.- A su criterio cree usted que el desempeño laboral en la hostería es eficiente y eficaz?  3.- ¿Cree usted que al interior de la hostería las relaciones interpersonales se desarrollan dentro de un entorno de respeto, y ayuda para el desempeño laboral adecuada?  4.- ¿Entrega algún incentivo de reconocimiento (comisión, felicitación, placa, otros) para mejorar el Desempeño Laboral? 5.- ¿Cree usted que mediante la capacitación del personal los trabajadores serían más creativos con su labor? 6.- ¿Cuál es su visión con relación a la mejora del desempeño laboral de la hostería?  7.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión de Talento Humano mejoraría el desempeño laboral de la hostería? 8.- ¿Estaría dispuesto a implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano mediante estrategias para mejorar el desempeño laboral? 9.- ¿Cuenta con personal eficiente para realizar las actividades de la Compañía?  10.-¿Cree usted que el desempeño laboral de la hostería actualmente busca satisfacer necesidades de logro y propósitos individuales?

**Tabla 39** Operacionalización de la variable dependiente.

**Realizado por:** Geovanna Yanza, 2018

