



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

Título del proyecto:

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA
CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

AUTOR: Paula Estefanía Lobato Merino

TUTOR: Mgs. Paula Elizabeth Moreno Aguirre

Riobamba-Ecuador

2018

PÁGINA DE REVISIÓN

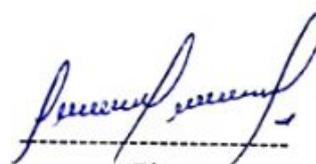
Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO** Presentado por Paula Estefanía Lobato Merino y dirigida por Mgs. Paula Moreno Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH. Para constancia de lo expuesto firman:

Mgs. Milton Avalos
Presidente del Tribunal



Firma

Mgs. Paula Moreno
Director del proyecto



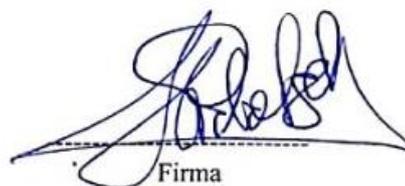
Firma

Mgs. Marilyn Lascano
Miembro del Tribunal



Firma

Dr. Patricio Hidalgo
Miembro del Tribunal



Firma

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**. Corresponde exclusivamente a Paula Estefanía Lobato Merino; y el contenido de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Paula Estefanía Lobato Merino

C.I 0603344847

INFORME DE TUTOR

En mi calidad de tutora del proyecto de investigación cuyo título es **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por la Srta. Paula Estefanía Lobato Merino, 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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Paula Moreno', written over a horizontal dotted line.

Mgs. Paula Moreno

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento infinito:

Primeramente, a Dios, a la Universidad Nacional de Chimborazo en especial a la Carrera de en Gestión Turística y Hotelera, a mi tutora del proyecto Mgs. Paula Moreno por su dedicación y paciencia y a todas las personas que me han apoyado en mi vida universitaria.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi Padre Francisco por su inmenso amor incondicional, por cultivar valores en mi especialmente la perseverancia para alcanzar mi título profesional, a mi Madre Mónica por ser esa amiga incondicional que me ha apoyado en todas mis decisiones, no hay palabras para describir la gratitud y el amor que siento por ustedes, a mi hermano, abuelos y demás personas. Gracias.

PRÓLOGO

El Trabajo de investigación que a continuación se va a desarrollar lleva el título de **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL CASA REAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

Este trabajo ha sido relatado como parte primordial de los requisitos de graduación de la carrera de Gestión Turística y Hotelera de la Universidad Nacional de Chimborazo, con una duración desde el mes de octubre 2017 hasta marzo 2018. La investigación que presento se estructura en varios pasos que comprenden el Coaching Gerencial para mejorar el desempeño laboral dentro del hotel Casa Real después de haber analizado las fallas y deficiencias que existen dentro del establecimiento dando una posibles solución para la mejora del desempeño laboral, la misma que si bien así lo quiera el establecimiento será una guía para que las personas que trabajan allí tengan conocimiento de cómo mejorar sus capacidades y desenvolvimiento laboral.

Tengo la certeza de que el presente tema será de ayuda ya que van a generar una discusión que al final de cuentas contribuirá a fortalecer la forma en cómo se manejan los procesos dentro del establecimiento y si esto es así, tendré la certeza que el trabajo no ha sido en vano y que se logró innovar métodos para alcanzar el éxito en las labores diarias. Se agradece de manera infinita a mi tutora y a los diferentes docentes que con su ayuda, paciencia y colaboración hicieron posible la realización del presente tema de investigación

RESUMEN

La presente investigación se realizó planteando primeramente un objetivo general el cual es proponer Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad Riobamba, el mismo que constara de pasos específicos que lleven al establecimiento al éxito laboral.

Al ser uno de los hoteles más concurridos de la ciudad requiere que se implemente un modelo donde se especifique varios parámetros que después se van a integrar al hotel, se debe tratar de hacer lo más entendible y fácil para su aplicación. En el proyecto se relata una propuesta la misma que tendrá su realización después de la aplicación de una entrevista y una encuesta a las personas que están involucradas con el hotel, las encuestas van a servir para la recolección de información, la misma que fue tabulada mediante tablas y gráficos e interpretada. Según los resultados obtenidos en las encuestas se concluye que los turistas que han visitado el hotel no están satisfechos con el desempeño laboral lo cual afecta directamente al servicio y atención al cliente.

Se pudo observar que en la entrevista casi un 100% de personas mencionan que no existe un modelo de capacitación profunda del personal, ahí cuando nace el tema de la propuesta que es crear un modelo de coaching gerencial que sirva de guía para que las personas puedan acceder y obtener conocimientos de forma que exista una persona principal quien imparta los conocimientos aprendidos y se convierta en un entrenador para el personal

Palabras Clave: Hotel, estrategias, gerencia, desempeño laboral, personal, información.

ABSTRACT

The following investigation was made, first of all, by creating a general objective which was to propose Management Strategies to improve the work performance of Hotel Casa Real located in Riobamba city. The above idea will have scientific steps that will lead the business mentioned above to complete success.

By being one of the most popular hotels in the city, it is required to implement a model which will specify various parameters that will eventually be a part of the hotel, it is important to make it understandable and easy to explain. The project explains a proposal, a proposal that will happen after required interviews and a survey for all personnel involve with the hotel. The surveys will help with the recollection of information; the same information will be explained using tables and graphs. The results obtained with the survey shows that all tourist who visited the hotel are not satisfied with the work performance. This is critical information that affects directly the customer service offered by the hotel. With the interviews, it was possible to observe that almost 100% of the personnel conclude that it does not exist a capacitation model that deeply explains the rules and regulations of the work place. It is there when the proposal comes into play by creating a coaching general model that will help as a guide from which all personnel will have access and will be able to obtain knowledge. It is crucial to have a well trained person who will share the knowledge obtained by the training with everybody else in the work place.

Reviewed and corrected by Lic: Armijos Jacqueline, MsC.



ÍNDICE

Página de revisión	iii
Autoría de la investigación.....	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vii
Prólogo	viii
Resumen.....	ix
Abstract	x
Índice.....	x
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos	xiv
A. INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema	3
B. OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
C. ESTADO DEL ARTE	5
Estrategias gerenciales.....	5
Ventajas o Beneficios	6
Desempeño laboral	10
D.METODOLOGÍA	16
Tipo de estudio	16
<input type="checkbox"/> Investigación Exploratoria.....	16
<input type="checkbox"/> Investigación Documental:	16

Método de investigación.....	16
Población y muestra	17
E.RESULTADOS Y DISCUSIÓN	19
Discusión.....	30
Propuesta	31
Introducción.....	31
Objetivos	31
Descripción de la propuesta.....	32
Análisis situacional de la Empresa.....	41
Historia del Hotel Casa Real	41
Misión.....	42
Visión	43
(Reglamento interno de Hospedaje Hotel Casa Real, 2014)	43
(Reglamento interno de Trabajo del Hotel Casa Real, 2014).....	45
Organigrama funcional.....	47
F.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones	60
G.BIBLIOGRAFÍA.....	62
LINKOGRAFIA	63
H.ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Edad	20
Tabla 2 Nacionalidad	21
Tabla 3 Ocupación	22
Tabla 4 Sexo.....	23
Tabla 5 Ha visitado	24
Tabla 6 Conocimiento	25
Tabla 7 Servicio	26
Tabla 8 Desempeño.....	27
Tabla 9 Respuestas rápidas	28
Tabla 10 Instrumentos.....	29
Tabla 11 Grow.....	40
Tabla 12 Análisis FODA.....	49
Tabla 13 Departamentos del Hotel y funciones que debe desempeñar.....	51
Tabla 14 Capacitación del personal del Hotel.....	54
Tabla 15 Ficha de evaluación de desempeño laboral.....	56
Tabla 16 Cronograma de actividades	58
Tabla 17 Plan de mejora continua	59
Tabla 18 Operacionalización de variables	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ciclo de la estrategia	6
Gráfico 2 Componentes de la evaluación del desempeño laboral.....	10
Gráfico 3 Desarrollo del personal	14
Gráfico 4 Edad	20
Gráfico 5 Nacionalidad	21
Gráfico 6 Ocupación	22
Gráfico 7 Sexo.....	23
Gráfico 8 Ha visitado	24
Gráfico 9 Conocimiento	25
Gráfico 10 Servicio	26
Gráfico 11 Desempeño.....	27
Gráfico 12 Respuestas rápidas	28
Gráfico 13 Instrumentos.....	29
Gráfico 14 Modelo de Grow	37
Gráfico 15 Mapa y ubicación del Hotel Casa Real	42
Gráfico 16 Logotipo del Hotel	42
Gráfico 17 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter).....	48

A. INTRODUCCIÓN

Los establecimientos hoteleros son un factor muy importante del turismo, debido a que genera empleo y es una gran fuente de ingresos económicos para el país. En los últimos años Ecuador ha incrementado su actividad turística gracias a publicidad sobre los atractivos turísticos al mismo tiempo que la actividad hotelera también ha aumentado significativamente. Cada establecimiento cuenta con personal altamente capacitado para poder brindar un excelente servicio al turista ya que al momento de su llegada es un factor importante en el cual la persona según los servicios recibidos puede juzgar de una manera adecuada al lugar y a la atención que recibe en el mismo.

En el mundo laboral especialmente hotelero muchas instituciones olvidan la necesidad de capacitar a todo su personal de una manera constante, por lo que empiezan a surgir problemas de comunicación y principalmente de desempeño con los empleados, dando como resultado una pérdida de clientes actuales y potenciales. Por esta razón es fundamental para el progreso de la empresa realizar actividades que fomenten primeramente el aprendizaje y la cooperación en equipo. Existen diferentes tipos de capacitación dependiendo de las actividades que desempeñe una empresa y su enfoque.

Según (Dilts, 2013) las estrategias gerenciales están diseñadas para ayudar a las personas que trabajan dentro de un establecimiento, a potencial su rendimiento. Estas diferentes actividades se van a realizar directamente entre todas las personas que trabajen dentro del establecimiento del cual estamos hablando, existen varias estrategias que serán de ayuda obteniendo así un óptimo desempeño laboral en sus actividades cotidianas además de esto la persona que tenga conocimiento de estas estrategias se podrá adaptar a los cambios continuos en su campo laboral, al mismo tiempo que permite que las personas encuentren sentido y

valor en las funciones que desempeña. Se escogió el presente tema por el motivo de que en los establecimientos turísticos principalmente hoteleros se tiene la necesidad de contar con personas que tengan todos los conocimientos previos a la atención al cliente en diferentes aspectos y rendir al máximo en todas las actividades designadas.

El literal B se obtiene objetivos tanto el general que es todo lo que engloba el proyecto, como específico que nos dará una guía para saber cuáles son los pasos a seguir para obtener un proyecto factible y exitoso.

En literal C se habla del estado del arte en donde se obtendrá la información sobre el tema basándose en diferentes autores bibliográficos, artículos científicos se tuvo ayuda del internet, videos informativos sobre todo lo que englobe el tema.

El literal D refiere a todo lo que es la metodología de la investigación el tipo de estudio que vamos a aplicar, la población y muestra, procedimientos, procesos y análisis.

En el ítem E se obtendrán los resultados que se obtuvieron después de la investigación realizada según las dos variables que tenemos en el presente proyecto como con la variable independiente que son las Estrategias gerenciales y la variable dependiente que es el Desempeño laboral, también se habla sobre la discusión que este aspecto viene después de los resultados obtenidos ya que una vez planteados verificaremos si son correctos o no y que es lo que se debe hacer para aplicar la propuesta de una manera que sea una ventaja para la institución de la cual se habla el presente proyecto.

En literal F se redactan las conclusiones y recomendaciones del tema del presente trabajo de grado en las cuales se relatará los problemas detectados y que es lo que se puede recomendar para mejorar la situación del establecimiento.

Por último, está la bibliografía donde se citará los diferentes autores y papers que se pudo analizar para el desarrollo del proyecto de investigación en donde se podrá citar el año y título de cada uno de ellos.

Planteamiento del problema

Según afirmaciones de los turistas, el personal del hotel no se preocupa por varios detalles en relación a las necesidades del cliente. No están pendientes de las necesidades especiales en el cliente y en ofrecer al turista algo más de lo que necesita. La mayoría de personas únicamente se preocupan por obtener un trabajo en el cual tengan un ingreso económico, más no en convertirse en parte del establecimiento e interactuar directamente con los clientes con los clientes. No hay comunicación en el departamento de habitaciones por qué algunos trabajadores poseen un horario diferente y no tienen un registro exacto de las horas que laboran. La despreocupación a nivel de ciudad de los administradores hoteleros de no tener convenios con personas que dicten cursos o capacitaciones para sus empleados, y consigo un descuido total de las consecuencias de no capacitarse como es la pérdida de turistas y el manejo incorrecto de recursos económicos.

Poseen capacitaciones antes de laborar en el lugar, pero carecen de evaluar cada cierto periodo al personal dentro del hotel radica principalmente en que no se aprovecha de manera eficiente las cualidades únicas de cada una de las personas que pueden reflejar al turista, lo que resulta en la disminución de huéspedes especialmente internacionales, además una mala reputación con los posibles futuros clientes del hotel.

B. OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer Estrategias Gerenciales para mejorar el desempeño laboral en el Hotel Casa Real de la ciudad Riobamba.

Objetivos Específicos

- a) Realizar un Diagnóstico la situación actual del establecimiento para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se involucran directamente en el desempeño laboral.
- b) Establecer los diferentes métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la investigación para recolectar de forma correcta la información acerca del Hotel.
- c) Determinar las expectativas de los clientes en función del desempeño laboral

C. ESTADO DEL ARTE

Estrategias gerenciales

González, J. (2014). Innovación y calidad como estrategias gerenciales para empresas de servicio. COEPTUM, 6(2): relata que todas las empresas, tienen una o varias estrategias empresariales, las mismas que son al mismo tiempo competitivas, la misma que se considera como un modelo acerca de cómo competirá la empresa, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos a largo plazo. Por su parte, un proyecto es el que permite organizar un trabajo y solucionar un problema, pudiendo constar de diversos pasos según la naturaleza del mismo. Por ejemplo, en las empresas hoteleras los proyectos están a cargo de grupos de profesionales que buscan desarrollar ideas generadoras de soluciones acertadas e innovadoras para los retos que se le imponen en cuanto a comunicación y persuasión se refiere.

Según (Montgomery, 2015) Las Estrategias gerenciales son la búsqueda en la que el plan de acción debe desarrollar una ventaja competitiva de un proyecto o negocio y la multiplique.

Se puede citar algunos conceptos de estrategia gerencial según varios autores, por ejemplo:

Renau 2016: Es la determinación de los cursos de acción de acuerdo de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa con el único fin de lograr objetivos generales.

Halten 2013: Es la manera por la cual se alcanzan objetivos del establecimiento.

La empresa toma para su desarrollo para comprobar si tienen futuro o son factibles.

Las principales características de las estrategias gerenciales es que son parte importante de cualquier establecimiento, involucran una gran cantidad de recursos y no son fáciles de revertir una vez aplicadas ya que modifican totalmente al lugar donde se aplica.

Gráfico 1Ciclo de la estrategia



Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Google Académico

La importancia radica principalmente en mejorar el proceso de decisión al mismo tiempo que se van identificando los principales temas enfocándose en la innovación. Seguramente se ha preguntado ¿Cómo implementar una estrategia?, pues en primer lugar debemos saber cuáles son los recursos económicos y humanos necesarios y establecer responsabilidades para cada una de las personas. (Montgomery, 2015)

Ventajas o Beneficios

Rentabilidad y la organización llega a sus metas propuestas

Evitan las disminuciones de ingresos y utilidades

El autor relata básicamente que una estrategia sirve para tener un plan que ayude a la empresa a posicionarse en el mercado y a ser competencia para las demás que pueden o no ofrecer productos similares, siendo así la preferida por los clientes. Para hacer que una estrategia sea parte de un lugar lo principal son todos los recursos que se posee, por ejemplo, el dinero y las personas que en este caso estén capacitadas para desenvolverse en cada área designada. Hoy en día todas las empresas son competitivas y poco a poco se está dando un cambio en la manera en la que se dirige al personal del trabajo con la finalidad de que tengan un potencial de un líder para lograr metas.

El profesor de la escuela de negocios de la Universidad de Harvard (Kotler, 2010) define a la gerencia y el liderazgo de las siguientes maneras:

Una buena gerencia lleva consigo el orden al ejecutar planes y el liderazgo está relacionado con el cambio, las personas que buscan ser líderes tienen siempre en la mente una visión al futuro. La mayor característica para que una empresa sea competitiva es como se interactúa con el cliente y la clase de servicio que se brinda, así se capacita a cada persona hasta convertirla en líder. Para ser un líder siempre se debe tener en la mente los planes que realizarán más adelante siempre hay que estar un paso más que la competencia para que las personas siempre estén a gusto y más que todo quieran regresar, a esto se denomina posicionamiento.

Gerencia es sinónimo de reglas que cumplir en conjunto con las personas que trabajen en el mismo lugar, es decir formar un grupo con metas en común y así realizar paso por paso cada actividad. La importancia de las estrategias gerenciales son la manera que tiene una empresa en la organización de todas sus actividades, poner objetivos a corto, mediano y largo plazo y como poder llegar al cumplimiento de los mismos. Así lo primordial de una empresa

es saber proponer las estrategias correctas para generar ganancias. Las estrategias se dividen en dos partes, primeramente, está la estrategia corporativa que está compuesta de los lugares los cuales serán la competencia de nuestro establecimiento o empresa. También está la estrategia de negocio que está enfocada en la forma en que una empresa decide competir en el mercado, también se la llama estrategia competitiva. (Porter, 2013)

El objetivo primordial de la estrategia es cumplir con las diferentes actividades que se proponen al principio de empezar un proyecto, como dice el autor esto se puede dividir en tres periodos de tiempo a corto, largo y mediano plazo. Dependiendo como se den las cosas a corto plazo se puede ir modificando los objetivos y mejorándolos para mediano plazo, llegando hasta una meta clara a largo plazo en la cual todas las fallas que se ha tenido anteriormente estarán claramente perfeccionadas al punto de llegar a cumplir todo lo propuesto al comienzo del proyecto a realizarse en la empresa.

Según Linares, R. R. (2014). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Ciencias Sociales*, 5(3): En la actualidad la gerencia en las instituciones está obligada a asumir nuevos retos, algunos de los cambios que suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Hoy en día hay lo que llamamos la globalización en la cual se demuestran varios avances tecnológicos así que innovar se ha convertido en algo básico para las personas gracias a esto se han creado nuevas tecnologías por las cuales cada día se hace más fácil la comunicación entre países y hasta, como por ejemplo el Internet, teléfono, la televisión etc. Las estrategias gerenciales son algo que se ha buscado premeditadamente para un plan de acción para que pueda ser una empresa una competencia para otras.

El autor habla sobre un tipo de empresa que se debe actualizar con la era moderna por lo que menciona que las estrategias están relacionadas con los avances tecnológicos, de esta manera tiene sentido que cada vez los turistas buscan hoteles, restaurantes o establecimientos con más tecnología para estar comunicado con el resto de personas como es telefonía, puntos de wifi en todo el establecimiento, de esta manera se puede competir con otros lugares que tal vez no posean comodidades tecnológicas y así incrementar el número de clientes al mismo tiempo que se obtiene más entrada económica.

Sería de importancia no aprovechar de estas comodidades para elevar exageradamente el precio por estar en uno de este establecimiento porque eso llevaría al camino contrario de un éxito. Existen pasos para formular estrategias dentro de una organización que según (Arroyo, 2013) son los siguientes:

- Primeramente determinar dónde nos encontramos: analizar la situación interna, externa, a nivel micro y macro de la empresa.
- Saber a dónde queremos llegar esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos.
- Determinar cómo queremos hasta allí: es decir, el plan estratégico la serie de decisiones que se deben tomar.

Y para Implementarlas también debemos seguir algunos pasos como son:

- Saber cuáles son los recursos que deberíamos tener: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Crear responsabilidades: cada persona debe tener un rol determinado
- Maniobrar el proceso: valorar los resultados, y crear los ajustes que sean necesarios.

Existe una secuencia de pasos que se deben seguir para crear estrategias como analizar la situación actual o porque se quieren implementar estrategias, después cómo manejarlas para que funcionen de acorde a los objetivos que se quieran alcanzar.

Desempeño laboral

(Coulter, 2013) Define que es un proceso para saber el nivel de éxito que posee un establecimiento o una persona en la realización de sus actividades y cumplimiento de objetivos dentro de lo laboral. A nivel organizacional para medir el desempeño laboral se toma en cuenta el cumplimiento de las metas estratégicas a nivel de cada uno. La evaluación del desempeño también se considera como el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados siempre trata de estar actualizado sobre la forma en la que cumplen las actividades que le corresponden y si otro empleado estuviera bajo su cargo se debe realizar una evaluación de igual forma para estar al día de todas las actividades de los mismos.

Gráfico 2 Componentes de la evaluación del desempeño laboral



Elaborado por: Paula Lobato
Fuente: Comisión Nacional de Servicio Civil

Principalmente el desempeño mide cual será el nivel de desenvolvimiento de una persona dentro de su lugar de trabajo, como colabora, sus ideas y su creatividad. Para saber si se cumplen los objetivos de cada una de estas se deben poner plazos e ir verificando si así se lo está haciendo. Cuando se trabaja y se tiene una persona bajo el cargo de otra, esta persona también será la encargada de evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores que se encuentran bajo su tutela y por último un desempeño global.

En el proyecto de investigación: la importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial elaborado por Astrid Prieto Lozano en el año 2014 señala que: La importancia de la Evaluación del desempeño dentro de la organización radica en su carácter estratégico al permitirle al nivel directivo tener información sensible que le permitirá efectuar procesos de mejora continua, respecto a las políticas y objetivos que proyectará a la organización a niveles de desarrollo, productividad y competitividad, es decir que es una herramienta que hábilmente utilizada puede afianzar su existencia en el largo plazo. (Gomez, 2010) Expresa que un buen sistema de evaluación del desempeño puede también identificar problemas en el sistema de recursos humanos. Las personas que no poseen un buen desempeño pueden dar a notar los procesos equivocados que también se tuvo al momento de seleccionar el personal, orientarlo y capacitarlo.

Un establecimiento no puede basarse en cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. El departamento de recursos humanos tiene como actividad principal desarrollar evaluaciones para medir el desempeño de los empleados de

todos los departamentos. Aunque el departamento de personal puede tener diferentes enfoques para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan ser todos similares dentro de cada categoría para obtener resultados posibles. Al momento de realizar una evaluación del personal no solo se reflejarán los resultados de las actividades que se realizan de forma incorrecta, sino también se cometió un error al momento de escoger el personal y de capacitarle.

Lo resultados dependerán únicamente del método de desempeño que se aplique dentro del establecimiento el mismo que debe ser confiable y valido ya que se dice que el 95% de empleados que trabajan en una empresa no tienen claro los objetivos ni la estrategia de la empresa, por ello depende del administrador ser claro en los objetivos, motivar a los trabajadores e impulsar a que la ejecución de las actividades sea más eficiente. La mejor motivación que una persona pueda tener es un plan de recompensas e incentivos, así tendrán prisa por cumplir una meta en un tiempo determinado para recibir beneficios que le puede dar su empresa.

Hoy en día todo tipo de empresa posee cambios que les permiten mantener un nivel de exigencia mayor en referencia al desempeño y la calidad del servicio que presten, por esta razón la investigación sobre estas dos variables antes mencionadas, pueden predecir el éxito general de la organización. Una organización es un conjunto de personas con múltiples responsabilidades específicas, que conjuntamente se realizan para alcanzar un propósito determinado que va de la mano con la alta gerencia. Por ejemplo un Hotel como establecimiento que presta servicio directo al cliente está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos que se deben realizar y lo más importante la conducta del recurso humano es decir de las

personas que están en contacto directo con el cliente que sería la parte principal del hotel, las relaciones de todos estos elementos producen modelos de relación variados y específicos que conectan al desempeño laboral

Por otra parte, está la administración y el correcto manejo de todos los recursos los cuales determinan en gran parte, el crecimiento, desarrollo y firmeza de toda empresa. Así que en toda organización va a primar el factor humano y el buen manejo del factor económico. Las personas para lograr los objetivos y las metas que se propone realizar no actúan aisladamente, sino que debe estar en contacto con los otros individuos que se encuentran en su lugar de trabajo, de esta forma será más fácil su adaptación al ambiente laboral. Las empresas pueden llegar a ser una influencia importante en la vida diaria del personal para su desempeño, así como la calidad de vida del personal, en sus valores y costumbres que le permiten satisfacer sus necesidades sociales, psicológicas, laborales y económicas. (Lévy, 2009)

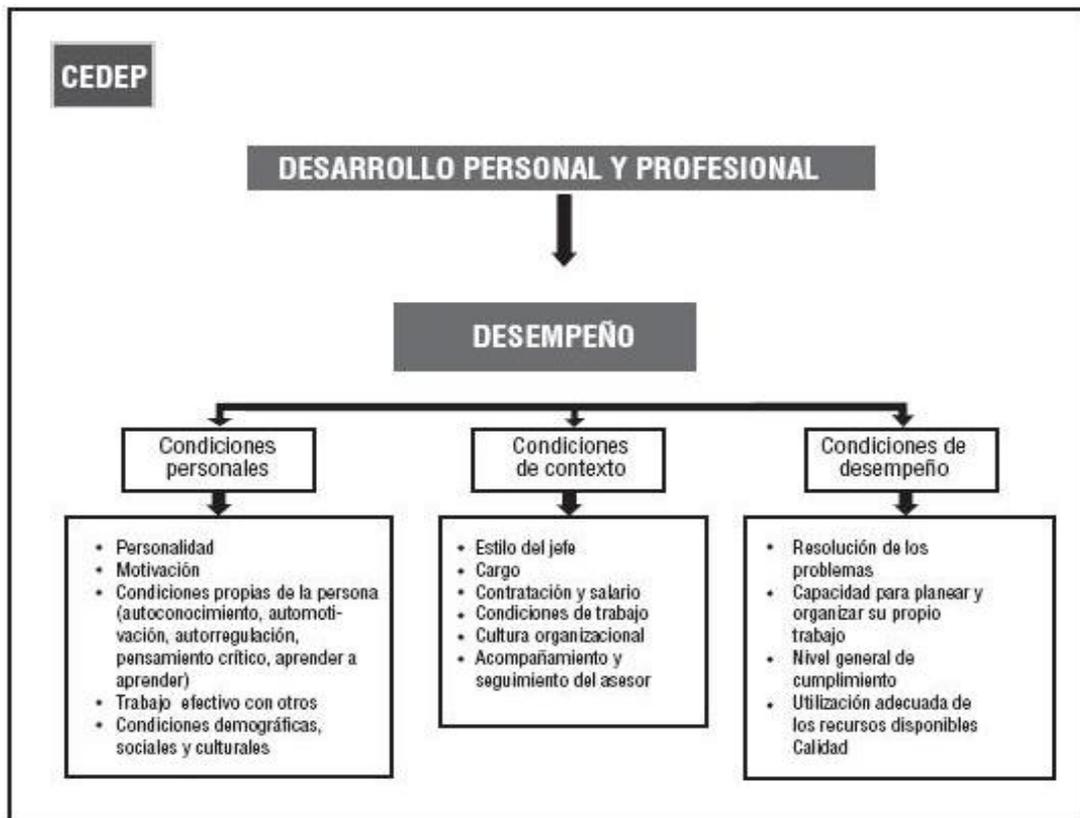
Los cambios que las empresas tienen hoy en día les permiten tener un nivel de exigencia mayor al personal de la organización, la misma que está integrada por un conjunto de personas que en conjunto luchan por alcanzar una meta en común, es el ejemplo de cualquier institución donde primeramente está el recurso financiero y el humano ya que los dos son los que se relacionan con el cliente directamente.

Todo depende de cómo sea el manejo de estos dos factores antes mencionados, un buen manejo económico basa en obtener el mejor retorno sobre la inversión de dinero, analizar sobre las empresas y sus productos, conocer el momento oportuno para invertir o ingresar al mercado y juzgar las políticas económicas de gobierno en lo que se refiere a impuestos etc.

(Chiavenato, 2013) Define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son importantes para el logro de los objetivos de la

organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía.

Gráfico 3 Desarrollo del personal



Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Centro de desarrollo personal Universidad Autónoma de Madrid

El desempeño se vincula directamente con las habilidades del trabajador y está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades, claridad y aceptación del rol. Las actitudes y aptitudes que las personas tengan es en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización. Las actitudes y

aptitudes son dos términos muy importantes, porque no solo se debe aportar conocimientos sino motivación y positividad.

Las actitudes son lo que somos es decir lo que refleja nuestra personalidad y la capacidad que tenemos para resolver problemas de forma inmediata, es importante porque es lo que primero observa la gente al momento de conocer a alguien y la aptitud es todo lo que sabemos, nuestro conocimiento, todos lo que se ha ido aprendiendo a lo largo de la vida académica, junto con las experiencias laborales.

Cuando se tienen aptitudes se aspira a mejores puestos de trabajo, pero hoy en día el valor del personal se está tomando muy en cuenta para poder tener un buen clima laboral. En el año 2015 Sandra Cañizares docente de la Universidad de Córdoba relata en su artículo científico titulado La satisfacción laboral en los establecimientos Hoteleros; que el éxito de todas las organizaciones hoy en día se encuentra cada vez más en la necesidad de integrar a los trabajadores en sus proyectos a nivel de la empresa, de forma que todos consideren los objetivos como suyos propios. Las compañías hoteleras están comenzando a comprender que los empleados no se retienen únicamente por el salario, y el descubrimiento de los factores que influyen en su grado de satisfacción empieza a ser un elemento de interés.

En el estudio de Spinelli y Canavos en el año 2014 detecta cómo una de las variables de mayor influencia sobre la satisfacción del cliente se basa en un servicio recibido adecuado al precio pagado por él, lo que significa la rapidez y eficacia en que los empleados atienden las necesidades del cliente. De hecho, en este estudio se llega a la conclusión de que si los empleados del hotel consideran que están haciendo todo lo posible porque la estancia del cliente sea satisfactoria, también el cliente lo siente así.

D. METODOLOGÍA

Tipo de estudio

Para el presente trabajo de investigación se utilizó algunos tipos de estudio los cuales coordinaron con la investigación que se realizó sobre el tema planteado, los mismos que nos ayudaron a poner en claro de manera más profunda los aspectos que se necesita para seguir construyendo el proyecto y así obtener los resultados que se esperan.

- **Investigación Exploratoria:** Sirvió para conocer el tema del que estamos tratando, lo que nos ayuda a familiarizarnos directamente con aspectos que hasta el momento desconocíamos.
- **Investigación Documental:** En este tipo de investigación lo primordial es la recolección de datos, de libros, revistas, artículos científicos, etc.

Esta investigación ayudó a obtener información que muchas veces no la encontramos en bibliotecas, ya que la mayoría de investigaciones son de artículos científicos publicados en la red, la misma que dará un aporte importante en el tema de investigación y así poder comparar las definiciones tanto de la red como de autores de libros

Método de investigación

- **Inductivo:** Se obtuvo conclusiones a partir de los aspectos particulares. Se aplicó el método científico más usual en las investigaciones, siguiendo sus respectivos pasos como son: la observación de los hechos para registrarlos; la clasificación y el estudio de los hechos; la derivación que parte de los hechos y permite llegar a una

generalización; y la contrastación, es decir poner a prueba las ideas que se obtuvieron en la investigación.

Población y muestra

Población: Conjunto finito o infinito de personas con similares características.

Muestra: Es una representación de las características que se tienen en la población que bajo un error que no sea mayor al 5% se estudia las características de una población menor a la población global. (Tamayo, 2012)

Población y muestra 1

En el Hotel Casa Real trabajan 10 colaboradores entre ellos 1 chef, 3 meseros, 2 recepcionistas, 3 camareras y 1 administrador

Población total: 10 trabajadores

Muestra: 10

Población y muestra 2

Para la población hemos tomado como referente el número de personas que visitan el Hotel Casa Real que son un total de 250 mensuales aproximadamente.

Para esto se utilizará la siguiente fórmula estadística:

Formula de la muestra

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Población

E: Error muestra

$$n = \frac{250}{(0.0025)249 + 1}$$

$$n = 100$$

E. RESULTADOS

Dentro del Hotel Casa Real se realizó un diagnóstico sobre el desempeño laboral con la ayuda de la Dra. Rocío Pumagualli Gerente Propietaria del establecimiento, en donde supo manifestar que el año anterior no se ha realizado una evaluación correspondiente al desempeño de las personas que trabajan dentro de mismo, por lo cual con la colaboración de varias personas que realizan actividades de importancia en el Hotel se pudo realizar una evaluación que será de ayuda para saber las falencias que tiene el personal.

El método que se aplicó para saber cuáles son las estrategias que se deben aplicar fue realizar entrevistas a las personas que trabajan dentro del hotel Casa Real y mediante el desarrollo y la aplicación de encuestas a los turistas que han visitado el establecimiento, para la realización de las encuestas se obtuvo el número de turistas que visitaban primeramente la ciudad de Riobamba y después los que optaban por hospedarse en el Hotel Casa Real, obteniendo que el número de turistas que posee el hotel mensualmente son de 250 personas.

Mediante la fórmula se estructuraron 100 encuestas dirigidas a los turistas nacionales y extranjeros que visitaron el Hotel Casa Real. Los datos obtenidos serán procesados mediante un análisis contenido en gráficos y tablas en el programa de Microsoft Excel.

1. Edad

Tabla 1 Edad

Edad	Numero	Porcentaje
15-20	27	27%
20-45	40	40%
45 en adelante	33	33%
Total	100	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

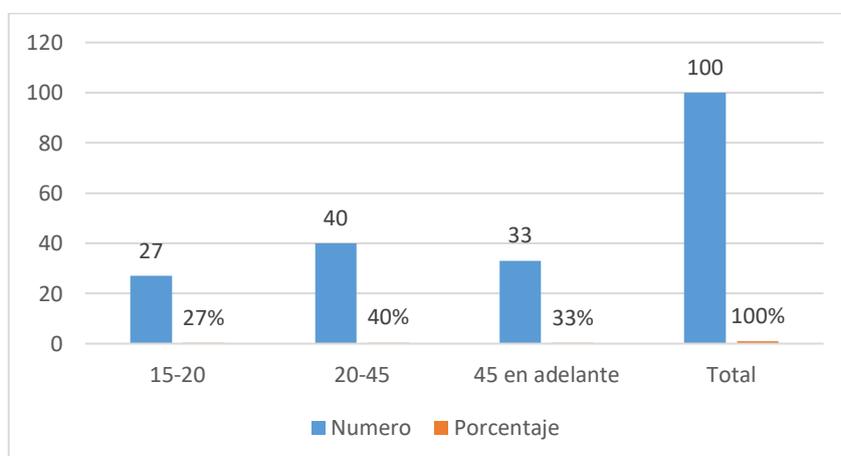


Gráfico 4 Edad

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e Interpretación: se puede observar que las personas que más han visitado el hotel se encuentran en el rango de 20 a 45 años ya que son aquellas personas que más salen del país o ciudad mientras que más personas que menos lo visitan están en el rango de 15 a 20 con un 27% ya que se supone que la mayoría aún son estudiantes.

2. Nacionalidad

Tabla 2 Nacionalidad

Nacionalidad	Numero	Porcentaje
Nacionales	37	37%
Extranjeros	63	63%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

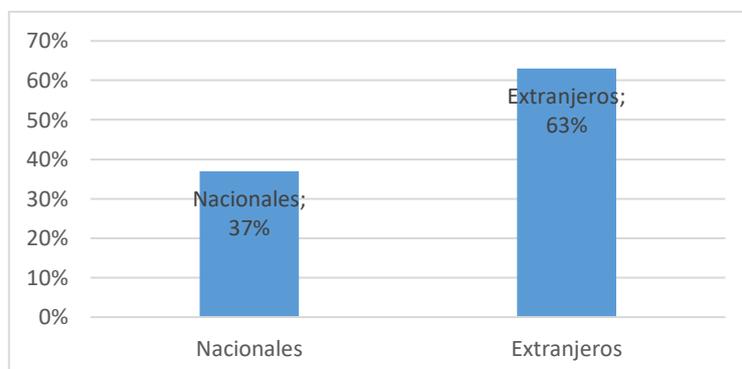


Gráfico 5 Nacionalidad

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación: La mayoría de personas que visitan el establecimiento son extranjeros con un 63% es decir que el hotel llama más la atención a este tipo de turistas que a los nacionales que llegan en un 37%.

3. Ocupación

Tabla 3 Ocupación

Ocupación	Número	Porcentaje
Estudiantes	9	9%
Profesionales	61	61%
Jubilados	30	30%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

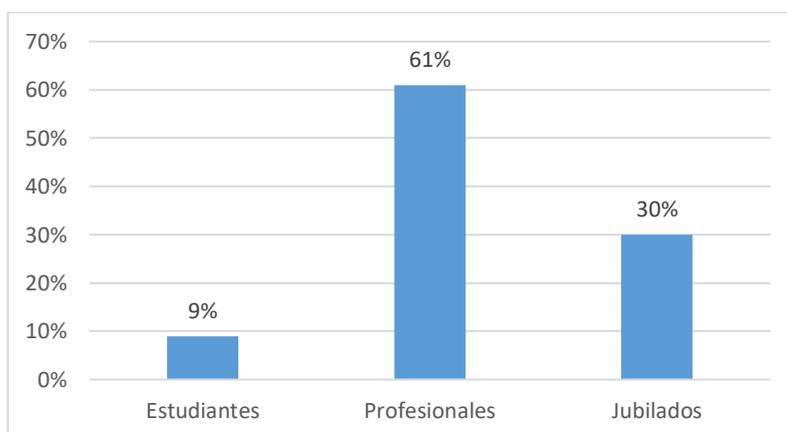


Gráfico 6 Ocupación

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e Interpretación: La gran mayoría de personas que visitan el hotel son profesionales en un 61% porque este tipo de personas tienen un ingreso económico permanente y con menos porcentaje los estudiantes con el 9%.

4. Sexo

Tabla 4 Sexo

Sexo	Numero	Porcentaje
Masculino	69	69%
Femenino	31	31%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

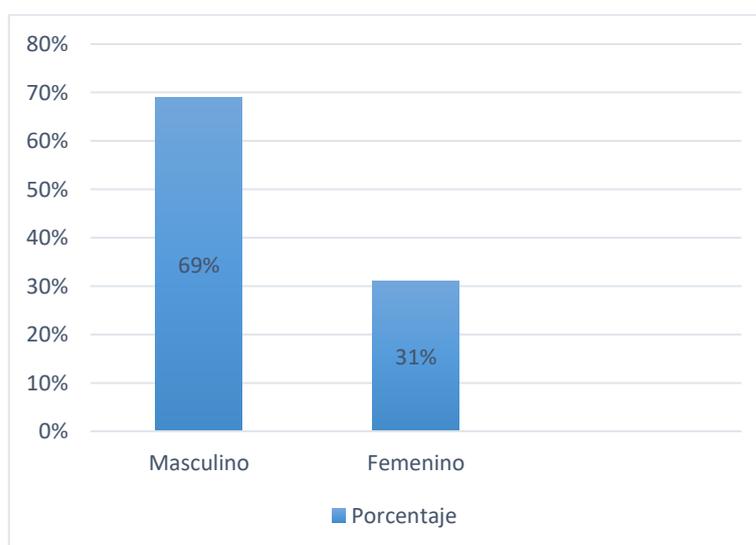


Gráfico 7 Sexo

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

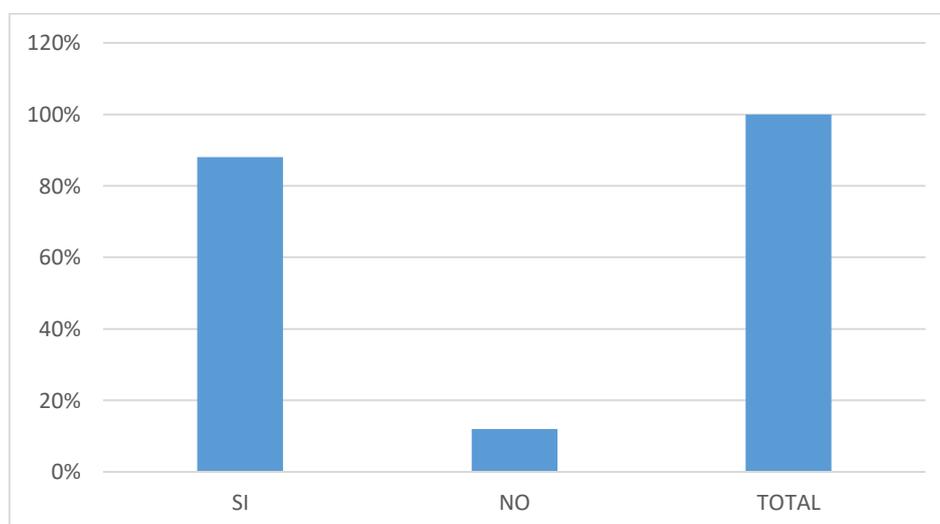
Análisis e Interpretación: Del 100% un alto índice de personas que visitan el hotel son hombres con un 69% y mientras las mujeres son quienes lo visitan menos con un 31%, por el hecho de que los hombres viajan más por motivo de negocios ocio u otros.

5. ¿Ha visitado más de una vez el Hotel Casa Real?

Tabla 5 Ha visitado

HA VISITADO	NUMERO	PORCENTAJE
SI	88	88%
NO	12	12%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017
Elaborado por: Paula Lobato

**Gráfico 8 Ha visitado**

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017
Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación:

Podemos observar que el 88% de los turistas han visitado más de una vez el Hotel Casa Real, mientras tanto el 12% de los turistas no lo han visitado por la atención al cliente o por que optan por visitar otro hotel con características similares.

6. ¿Piensa usted que el conocimiento del personal es adecuado?

Tabla 6 Conocimiento

CONOCIMIENTO	NUMERO	PORCENTAJE
SI	22	22%
NO	78	78%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2018

Elaborado por: Paula Lobato

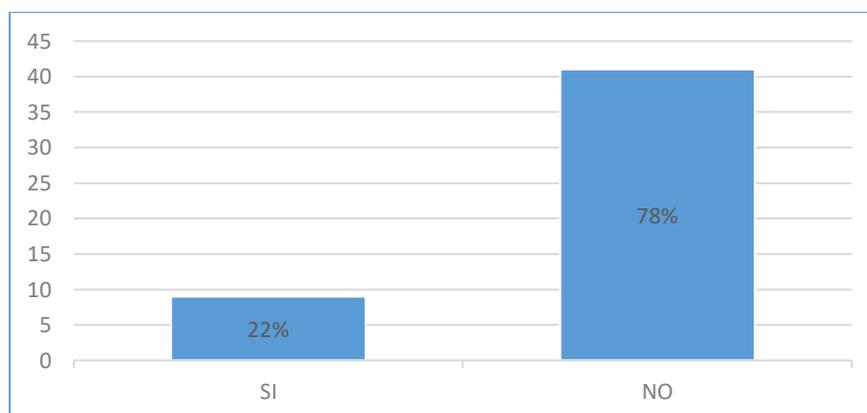


Gráfico 9 Conocimiento

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación:

Según el gráfico se observa que el 78% de los turistas creen que el conocimiento por parte del personal no es el mejor, mientras tanto que el 22% de los turistas están conformes con el conocimiento del personal; porque se tiene una deficiencia de capacitación sobre actividades que deben desempeñar en cada área.

7. ¿Qué servicios ofrece el hotel a sus visitantes?

SERVICIO	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE SI	PORCENTAJE NO	TOTAL
Habitaciones adaptadas	46	54	100	46%	54%	100%
Conocimiento de idiomas	30	70	100	30%	70%	100%
Fácil reservacion en línea	18	82	100	18%	82%	100%
Caminos accesibles	64	36	100	64%	36%	100%

Tabla 7 Servicio

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

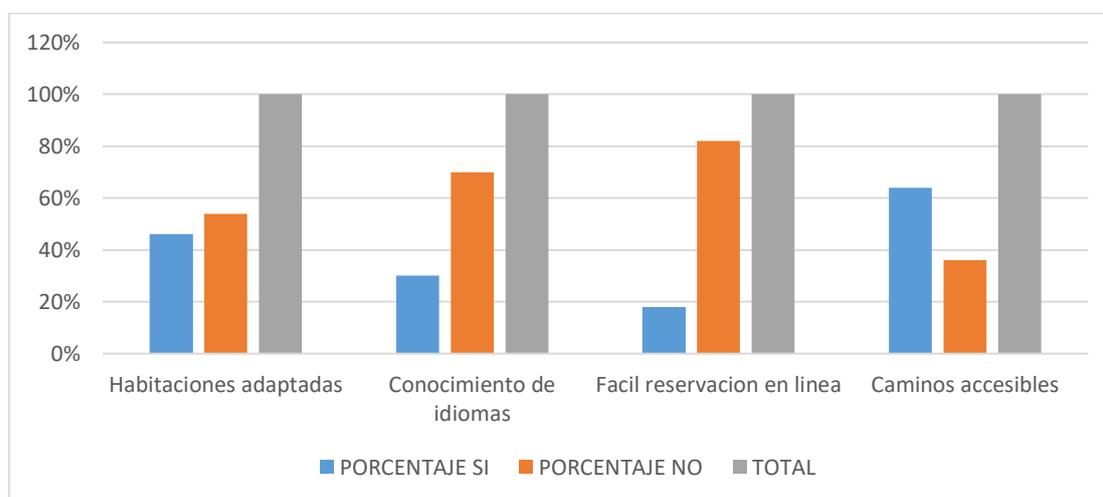


Gráfico 10 Servicio

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación: Podemos observar que hay un bajo porcentaje sobre los servicios que un hotel de lujo debe constar, hay personas q no están de acuerdo con que los servicios estén al cien por ciento funcionales.

8. ¿Cómo calificaría usted el desempeño que posee el personal?

Tabla 8 Desempeño

CALIFICARÍA	NUMERO	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	18	18%
Regular	62	62%
Mala	20	20%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

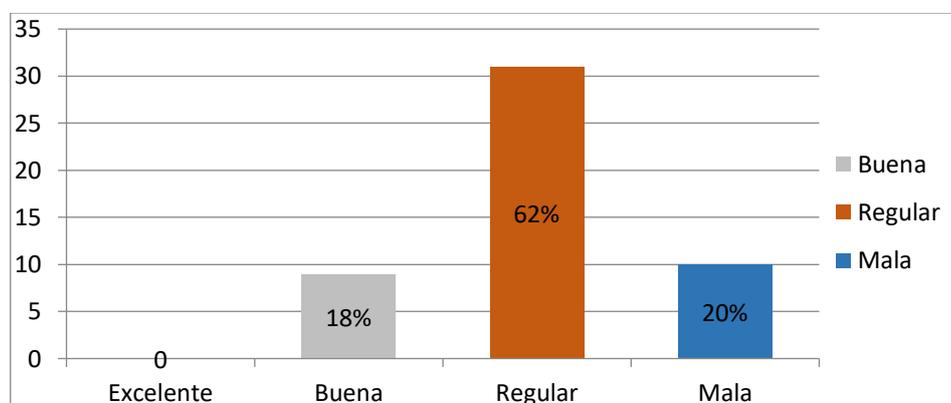


Gráfico 11 Desempeño

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación:

El 62% de los turistas piensan que el desempeño del personal dentro del Hotel es regular por lo cual la mayor parte de personas no están del todo conformes, el 20% recibió un servicio malo y solamente el 18% recibió un servicio bueno y como se puede observar ninguna persona marco el desempeño como excelente y eso refleja que necesita de cambios el establecimiento.

9. ¿El personal da respuestas rápidas a las necesidades del cliente?

Tabla 9 Respuestas rápidas

RESPUESTAS RAPIDAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	18	18%
NO	82	82%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

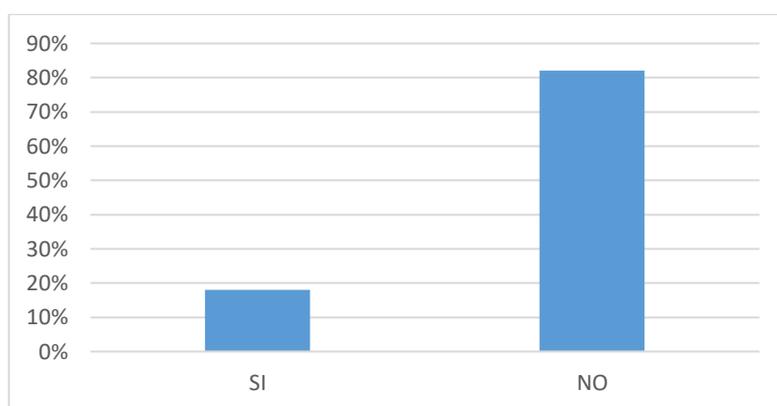


Gráfico 12 Respuestas rápidas

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Análisis e interpretación:

Las personas que opinaron que se da respuestas rápidas a las necesidades que requieren fueron un 18% mientras que las personas que opinan que no se atiende efectivamente a sus inquietudes fueron un 82%

10. ¿Qué factores ayudarían para mejorar el desempeño laboral?

INSTRUMENTOS	SI	NO	TOTAL	PORCENTAJE		TOTAL
				SI	NO	
Una correcta bienvenida	92	8	100	92%	8%	100%
Capacitaciones continuas	96	4	100	96%	4%	100%
Trabajo en Equipo	54	46	100	54%	46%	100%
Buzón de sugerencias	86	14	100	86%	14%	100%

Tabla 10 Instrumentos

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

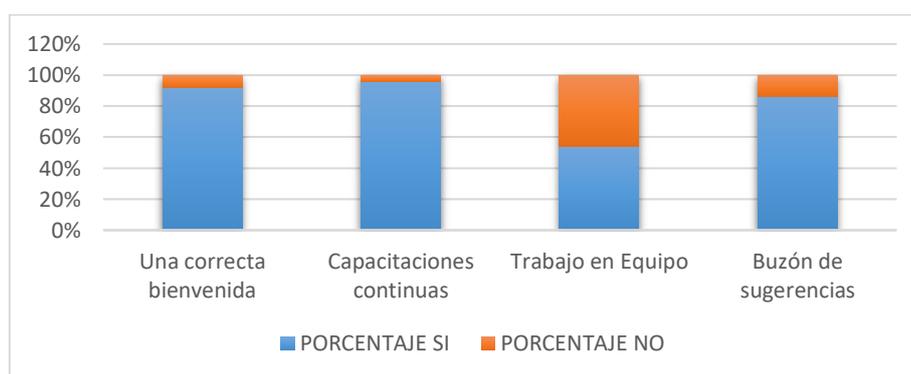


Gráfico 13 Instrumentos

Fuente: Encuestas aplicadas a los visitantes del Hotel Casa Real. Diciembre 2017

Elaborado por: Paula Lobato

Analisis e Interpretacion

Todos los turistas dan respuesta positiva a implementar la mayoría de aspectos para el desempeño laboral del personal que labora dentro del hotel, la gran mayoría optó por el sí a las capacitaciones continuas que debes recibir las personas, en cambio el sí y no tienen respuesta casi igual en el aspecto de trabajo en equipo, esto se debe a que dentro de un hotel este aspecto es algo que tal vez a las personas no les interesa tanto sino más bien les interesa que una sola persona les de un trato excelente y se encarguen de sus servicios en toda su estadía.

Discusión

Esta investigación tiene un propósito que es muy importante el cuales poder definir estrategias en el Hotel Casa Real de la Ciudad de Riobamba, con dicha implementación el personal que trabaja dentro del hotel tendrán una gran motivación para el cambio radical en algunos aspectos importantes, los visitantes y demás personas podrán notar un cambio desde el primer día de su aplicación ya que como es un hotel de gran categoría dentro de la ciudad se debe ver reflejado en su desempeño y además recibirán un excelente servicio al cliente, por este motivo el hotel dará una imagen de éxito, motivando también a futuros trabajadores que estén interesados en laborar en el establecimiento. Una vez que se realice el diagnóstico situacional actual del hotel, se ha descubierto gran cantidad de falencias ya que el personal no está completamente capacitado y esto desequilibra el desempeño.

Con los resultados gracias a las encuestas realizadas obtuvimos una información valiosa como la insatisfacción de los clientes con respecto al desempeño laboral ya que el personal no poseía el conocimiento requerido para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes. El desarrollo de la presente investigación permitirá que los trabajadores y visitante, cuenten con las características para acceder a un establecimiento hotelero muy bien organizado y dispuesto a cumplir con todas sus expectativas.

Propuesta

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DENTRO DEL HOTEL CASA REAL.

Introducción

Hoy en día existen varios tipos de estrategias que se pueden aplicar dentro de un establecimiento las cuales serán de ayuda para poder determinar qué es lo que le hace falta o en que está fallando. Las mismas van a influir directamente en el desempeño laboral del personal dentro del Hotel que es la manera en cómo una persona se desenvuelve y como pone en práctica los conocimientos que ha aprendido sobre servicio al cliente principalmente.

Objetivos

Objetivo General

Determinar estrategias para el desempeño laboral dentro del Hotel Casa Real en la ciudad de Riobamba

Objetivos Específicos

- Definir las estrategias que se pueden aplicar dentro del Hotel Casa Real
- Escoger una estrategia apta para mejorar el desempeño laboral dentro del Hotel Casa Real

- Desarrollar y elaborar paso a paso la estrategia que se aplicara dentro del establecimiento.

Descripción de la propuesta

Las estrategias en general están basadas en los servicios que presta el Hotel a los clientes para ello se ha obtenido datos de la información en donde se pudo determinar qué factores están fallando dentro del desempeño laboral. Se obtiene ayuda útil también de las encuestas y entrevistas para la implementación de pasos y pautas que se van a dar a conocer dentro de la propuesta

Se va a dar a conocer la estrategia que se va a aplicar el cual será de autoría propia en donde se podrá observar el tipo de métodos y fases que son necesarios para un mejor desempeño laboral

- **Reingeniería**

Es una estrategia en donde prevalece la idea de implementar procesos dentro de un establecimiento, reingeniería es sinónimo de empezar de nuevo, es decir un cambio drástico que se da para que una empresa tenga un mejor funcionamiento de sus actividades.

- **Benchmarking**

Es un proceso por el cual se recopila varios tipos de información que generalmente son de la competencia, para así poder saber en que fallan las demás y no volver a cometer los

mismos errores, la información generalmente se obtiene de empresas que prestan los mismos servicios o similares.

- **Plan de marketing**

Es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir.

Ayuda a que una empresa tenga un mejor posicionamiento en el mercado ya que pone en práctica una planificación de todas las actividades que debe desempeñar.

- **Seis sigma**

Es una metodología de mejora de procesos, en la que la idea principal es disminuir los fallos que se tiene dentro de una empresa o en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 defectos por millón de eventos u oportunidades.

La utilización de herramientas estadísticas en esta estrategia es muy importante ya que según la recopilación de información se sabrá cuál es el porcentaje de fallas que tiene la empresa.

- **Just on time (justo a tiempo)**

Es un proceso en donde la empresa solo produce los productos que necesita en el tiempo que requieren, para esto es necesario una evaluación sobre cuantos productos se venden mensual o anualmente y así en el próximo periodo tener un aproximado, con esto se tendrá un ahorro notorio dentro de la empresa ya que no se desperdicia el tiempo o la materia prima que poseen.

- **Coaching**

El coaching es un proceso interpersonal de aprendizaje y entrenamiento que tiene como objetivo el desarrollo de nuevas y mejores competencias, sobre todo en el ámbito de las habilidades y las conductas de cada persona, está conformado por dos personas el coach que es alguien que conduce, que guía, que entrena a otro. Ese otro, denominado coachee, no aprende desde el plano teórico sino desde el práctico, adoptando un papel activo y responsable, es decir, que el coaching ayuda a aprender en lugar de enseñar.

Modelos de Coaching

- **Modelo Travistock**

Este modelo está directamente relacionada al psicoanálisis, trabajando el subconsciente del individuo en la cual se conoce su pasado sus cualidades y el entorno en el que se encuentra.

- **Modelo DBM**

Aquí se estudian los aspectos que hacen que una persona llegue al éxito, es un tipo de coaching que se utiliza más para el desarrollo individual de una persona solo analizándose a sí misma sin tomar en cuenta a terceras personas.

- **Modelo Ontológico**

Este modelo trata de analizar aspectos mentales, lingüísticos es decir la forma en que nos expresamos con el mundo exterior, se lo puede realizar a través de una serie de preguntas las mismas que ingresaran al subconsciente.

- **Modelo Grow**

Este modelo está enfocado específicamente al entorno empresarial basado en múltiples tareas y retos, es uno de los modelos más populares en el mundo ya que tiene un método sencillo y que ha dado mayores resultados exitosos, aplicándolo a cualquier persona en cualquier realidad en la que se encuentre.

Para poder formular cualquiera de estas estrategias se debe tomar en cuenta tres pasos fundamentales que son:

1. **Determinar donde se encuentra la empresa:** Analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz **FODA**.
2. **Determinar adonde se quiere llegar:** Establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
3. **Determinar cómo llegar hasta allí:** es decir el plan; la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como: que productos y servicios ofrecer, que demandas del mercado satisfacer, a que segmentos de clientes atender, que tecnología utilizar o desarrollar, que método de ventas utilizar, que forma de distribución utilizar y que área geográfica atacar.

Basándonos en los conceptos de los diferentes modelos se optó por realizar un modelo de coaching GROW ya que es el que mejor se adapta grupos en este caso al hotel en donde se realizara la capacitación paso por paso para obtener resultados e ir realizando una mejora continua. Este tipo de coaching funciona como una llave que abre una frontera entre el conocimiento aprendido y su puesta en práctica en la vida real.

Definición del Método de Coaching Grow

Es una herramienta de importancia para las organizaciones de un establecimiento se basa en obtener logros no solo personales sino también en equipo cada letra tiene un significado en idioma ingles y una serie de pasos y acciones por cumplir con respecto a la empresa en la cual se quiere aplicar este método.

La presente propuesta se realizará al desglosar letra por letra al método GROW, en donde cada una de ellas tiene un significado para el hotel, es decir con cada definición de la letra se va a ir proporcionando una actividad que debe ser incluida en el Hotel para un mejor desempeño laboral.

Gráfico 14 Modelo de Grow

El modelo GROW



Elaborado por: Paula Lobato
Fuente: Investigación en la red

Goal = Meta

En este punto se debe detallar a que se aspira como empresa en este caso como hotel.

- Observar cuales son las aspiraciones y metas de todas las personas que trabajan dentro del establecimiento.
- Permitir que el personal laboral pueda dar su opinión sobre qué es lo que aspiran para llegar al éxito, hacer al mismo tiempo una serie de preguntas para que se sientan incluidos en la importancia de que el hotel llegue a una meta en común:
 1. ¿Qué es lo que quieres lograr?
 2. ¿Con que objetivo se ha planteado esta meta?
 3. ¿En cuánto tiempo piensas llegar al objetivo?
 4. ¿Cuáles son los beneficios que se obtendrá después de un cierto periodo de tiempo?
 5. ¿Cuál es la importancia de llegar a la meta?

Reality = Realidad

Aquí se detalla cual es la situación en la que se encuentra el hotel en el presente, de este punto obtendremos cual es el mayor problema que se presenta y la causa.

- El personal es parte importante para saber cómo se encuentra la situación actual del establecimiento.
- Investigar desde diferente perspectiva y puntos de vista.
- Cuál es el área en el que el hotel necesita más fortalecimiento, en este caso la capacitación al personal seria la principal.

Options = Opciones

Está relacionado directamente a la realidad de la empresa porque después de examinar la misma sabremos que opciones vamos a poner en marcha para que la empresa supere sus problemas, empezando desde lo más básico a lo más complicado.

Los autores principales del desarrollo de este punto son el mismo talento humano que posee el hotel.

- Realizar un listado de aspectos que el personal crea necesario que se deba implementar o cambiar dentro del hotel.
- Según las opciones obtenidas del personal, verificar cuales se pueden poner en marcha siempre y cuando se cuente con el tiempo y el apoyo de quien este al mando del establecimiento.

Will = Plan de acción

En este punto se pone en marcha la serie de soluciones que obtuvimos con anterioridad, resolviendo los problemas encontrados dentro del lugar.

- Un plan de acción debe contar con tiempo, financiamiento e integrantes del mismo.
- Dentro del plan de acción se va a tomar una importancia mayor a la capacitación de las personas que laboran dentro del hotel.
- Por último, un seguimiento de las actividades para que estas ayuden a implementar una mejora continua si resultan con éxito.

Tabla 11 Grow

Letra	Definición	Desarrollo
Goal Meta - Objetivo <i>¿Qué es lo que quiero?</i>	Definir establecer la meta	Mejorar el desempeño laboral del hotel Casa Real y ver esa actividad reflejada en la satisfacción de los turistas.
Reality Realidad <i>¿Dónde estoy ahora?</i>	Definir y examinar la situación actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios, ubicación, misión, visión, políticas. • Análisis de las fuerzas competitivas <ul style="list-style-type: none"> • Análisis Foda • Identificación de problemas
Options Opciones <i>¿Qué opciones tengo?</i>	Considerar todo lo que esté al alcance de nuestras manos para conseguir superar las limitaciones	Establecer varios parámetros en los que conste principalmente la capacitación al personal que labora dentro del hotel Casa Real en la ciudad de Riobamba.
Will Voluntad <i>¿Qué voy a hacer?</i>	Establecer un plan de acción detallado con el cual se tenga motivación principalmente.	Establecer un plan de capacitación para el personal que trabaja dentro del Hotel.

Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Investigación

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

Historia del Hotel Casa Real

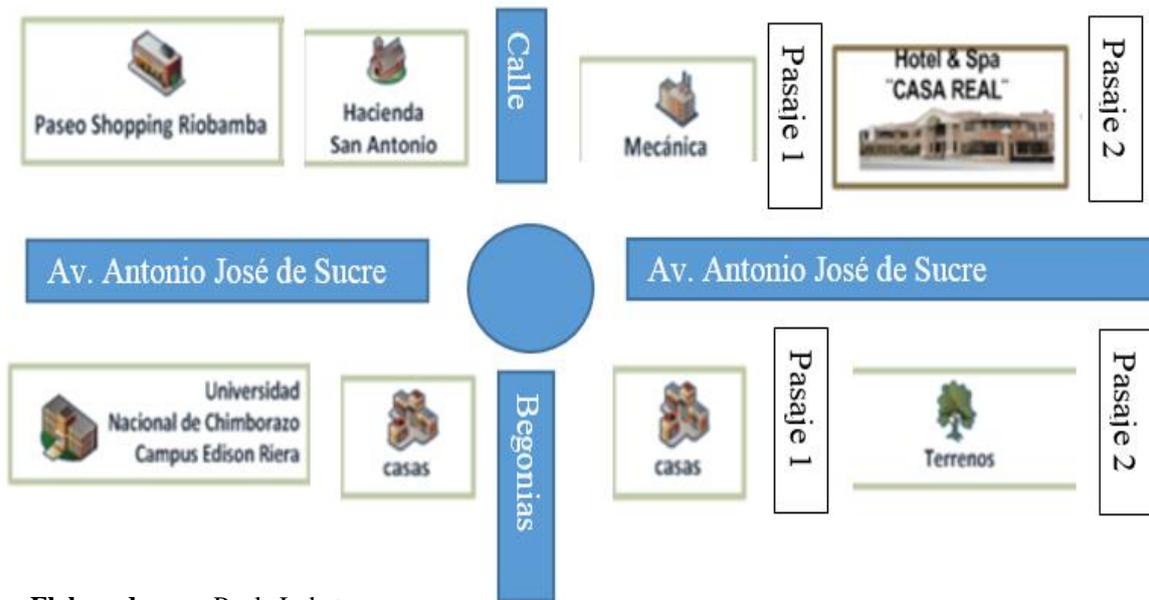
Su construcción inicia en el año 2003 con el objetivo de crear un establecimiento moderno y elegante por lo que se decide ubicarle en una de las zonas más exclusivas de la ciudad de Riobamba, sector las Abras. La construcción del hotel tuvo una duración de 8 años, por la razón de que la inversión hotelera es costosa y sus puertas se abrieron en el 2011 contando con 25 habitaciones entre las cuales se tiene 10 Habitaciones dobles, 9 habitaciones simples, 3 habitaciones triples y 3 suites ejecutivas.

Hotel Casa Real es un establecimiento de 4 estrellas que cuenta con el servicio de hospedaje, recepción y alimentación además con el salón VIP Asturias con capacidad para 150 personas, el salón Almudena con capacidad para 40 personas y el exclusivo restaurante De Linares con capacidad para 40 personas.

Ubicación

Km 1 1/2 vía a Guano, Riobamba - Chimborazo - Ecuador

Gráfico 15 Mapa y ubicación del Hotel Casa Real



Elaborado por: Paula Lobato
Fuente: Google Maps

Gráfico 16 Logotipo del Hotel



Misión

Brindar a nuestros huéspedes un servicio de excelencia comprometiéndonos con el turismo sostenible ofreciendo a la vez momentos insuperables a nuestros invitados en un ambiente de lujo, a través del estilo, la distinción y la calidez de nuestra atención (Hotel Casa Real, 2017)

Visión

Nos enfocamos brindar un objetivo común que es el éxito con nuestros clientes y el desarrollo empresarial logrando así consolidarnos como una empresa lideren en el mercado, competitiva e innovadora de los servicios turísticos que ofrece el país. (Hotel Casa Real, 2017)

(Reglamento interno de Hospedaje Hotel Casa Real, 2014)

1. El Hotel & Spa Casa Real es un lugar para descanso, está prohibido causar molestias y no respetar el descanso de los demás, al no cumplir con lo establecido se procederá a cancelar la estadía del huésped en mención.
2. Todas las personas que se hospeden dentro del hotel tendrán la obligación de registrarse en un libro especial donde conste datos personales del mismo.
3. La hora de entrada (check-in) es a las 15:00 horas, y la hora para checar la salida (check-out) y desalojo de la habitación se fija a las 12:00 horas de cada día, si algún huésped se excede en la hora de salida se le añadirá un día más de hospedaje a la cuenta.

4. El servicio de hospedaje deberá pagarse por adelantado en un 50% cuando sea un periodo mayor a 7 días.
5. Se debe hacer uso del estacionamiento para vehículos, el establecimiento no se hará responsable de daños materiales si el vehículo está estacionado en un lugar incorrecto no autorizado.
6. Ningún usuario puede integrar ni al hotel ni a las habitaciones a hotel personas que no han sido registradas.
7. En caso de enfermedad de un huésped el hotel tendrá la obligación de llamar a un médico para que atienda a la persona, en caso de ser una enfermedad grave se trasladara a la persona al hospital más cercano.
8. El hotel no se hace responsable por objetos perdidos u olvidados en las instalaciones, en caso de hacerlo permanecerá en bodega por un plazo de dos meses y si no se reclama el hotel procederá a desecharlos.
9. Está prohibido el ingreso de mascotas a cualquiera de las instalaciones.
10. Dentro del establecimiento existe todo tipo de seguridad como extintores, salidas de emergencia y alarma de incendios.
11. Para prestar un servicio en el hotel no habrá discriminación de ningún tipo por color de piel, sexo, ideología, religión etc. Y se podrá negar sus servicios cuando el huésped se presente en estado de ebriedad, bajo el influjo de drogas, estupefacientes etc.
12. Está prohibido fuma dentro de las habitaciones y demás instalaciones del hotel, en caso de hacerlo usar el área de fumadores designada dentro del mismo
13. Si el huésped no cumple con las dichas normas, el establecimiento tiene el derecho de prohibir las actividades que la persona requiera dentro del mismo, ya sea hospedaje o uso de uno de sus salones de eventos.

(Reglamento interno de Trabajo del Hotel Casa Real, 2014)

1. Las personas interesadas en desempeñar un cargo en el hotel deben hacer la solicitud por medio de hoja de vida.
 - a. Cedula de ciudadanía o pasaporte.
 - b. Certificado del último lugar donde trabajo.
 - c. Certificado de honorabilidad donde se destaque aspectos positivos del aspirante.
 - d. Título de estudios de tercer nivel.
 - e. Según el reglamento el empleador podrá traer documentos extras según así lo requiera.

2. Tiempo de prueba

Una vez seleccionado el trabajador estará dispuesto a un tiempo de prueba de 15 días en los cuales se va a determinar sus actitudes y aptitudes, según los resultados obtenidos se tendrá como resolución acordar el contrato fijo.

3. Desempeñar las funciones según el puesto de trabajo que obtengan otras funciones en común que el hotel requiera.
4. Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las siguientes:

Días laborables de lunes a domingo

Lunes a viernes

Mañana: 5:30 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo: 12:00 md a 1:00 p.m.

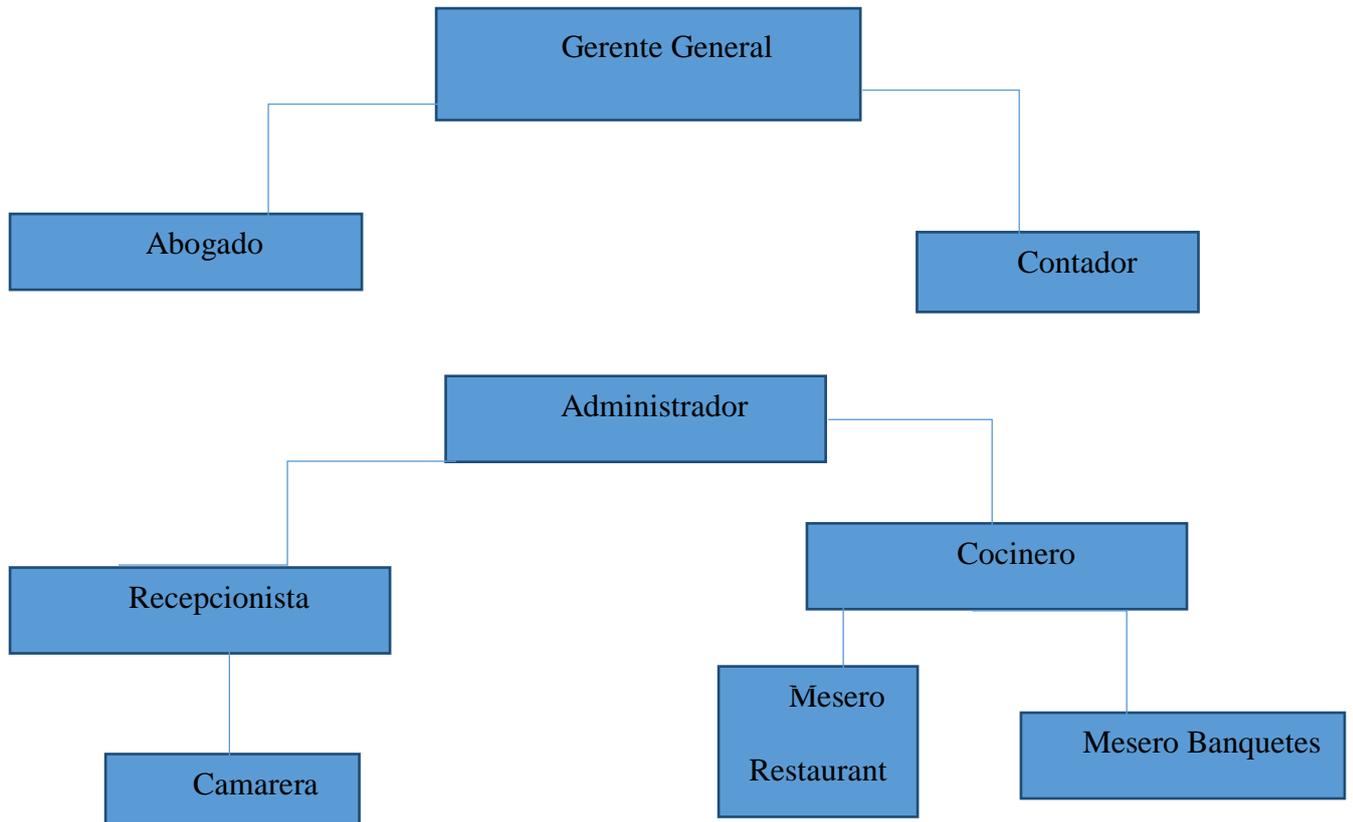
Tarde: 1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Hora de entrada: 5:00 am (1er TURNO) 5:00 PM (2º TURNO)

Hora de salida: 5:00 pm (1er TURNO) 5:00 AM (2º TURNO)

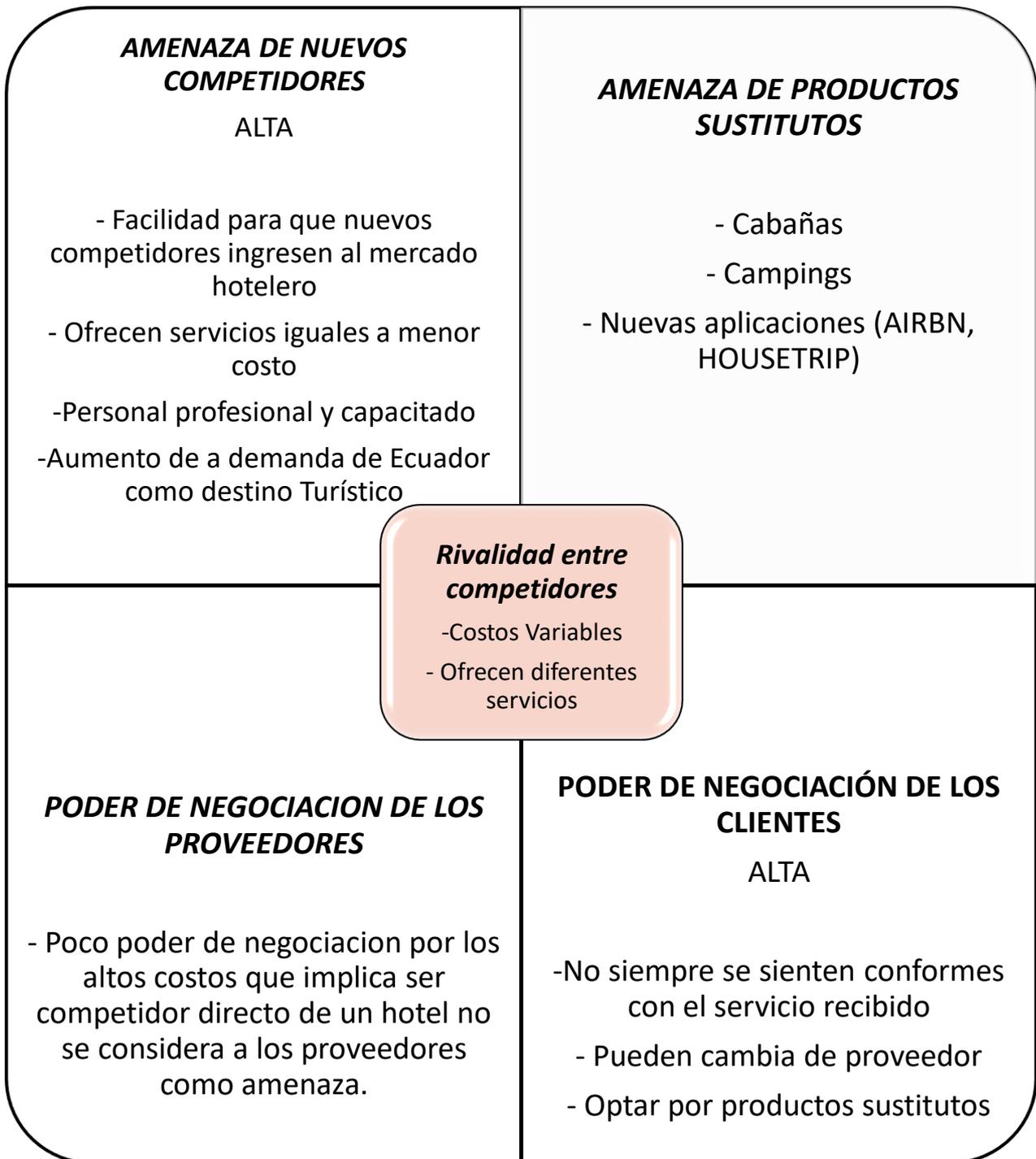
5. Cada trabajador tendrá un día de descanso a la semana el mismo que se arreglará en mutua acuerdo del gerente con el empleado según las actividades pendientes.
6. En caso de que el empleado requiera más días libres por enfermedad o calamidad doméstica o casos de fuerza mayor, no serán recuperados.
7. El salario se dará según lo acordado en el contrato más horas extras siendo el salario básico de una persona \$386 dólares y si trabaja a medio tiempo \$193 dólares.
8. Los trabajadores deben procurar vivir en armonía con sus compañeros y superiores, demostrar siempre respeto, obediencia, puntualidad, respeto y paciencia con las personas que le rodean.
9. Dar los respectivos permisos a las trabajadoras mujeres que estén en estado de embarazo o lactancia según lo establecido en el código de trabajo.

Organigrama funcional



Fuente: Hotel Casa Real 2017
Elaborado por: Paula Lobato

Gráfico 17 Análisis de las fuerzas competitivas (Porter)



Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Investigación

Tabla 12 Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura moderna • Buena ubicación lejos del tráfico • Convenios con grandes empresas. • Elegantes servicios de • Recepción de eventos. • Remuneración justa al personal del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal ineficiente • Inexistencia de un sistema de contratación al personal • No existe un formato para evaluación del desempeño laboral • Parte del personal no tiene conocimiento de un segundo idioma • Inexistencia de reglamentos, políticas establecidas permanentemente en el Hotel. • Deficiente planificación de recursos humanos
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con empresas que se dedican al turismo • Aumento de actividad turística del país • Cercanía con Atractivos turísticos importantes • Carretera en excelente estado • Estabilidad del personal dentro del Hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia: Hostales, Hosterías, Hoteles de paso etc. • Incremento de impuestos a establecimientos hoteleros • Hoteles con tarifas más bajas • Mala publicidad por parte de turistas • Hoteles que dan mejores beneficios al personal que labora dentro del mismo

Elaborado por: Paula Lobato
Fuente: Administrador del Hotel

Identificación de problemas

- Carecen de un programa de capacitación dentro del Hotel Casa Real
- Es necesario implementar un programa o formato para la contratación del personal.
- El personal no tiene actividades designadas según sus capacidades y formación profesional
- Se reduce la probabilidad de que sus tareas no se cumplan eficazmente
- El establecimiento tiene la idea errada de que una capacitación sería costosa o una inversión de dinero y tiempo innecesaria.
- No se toma en cuenta la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral.
- Hace falta establecer políticas dentro del hotel para que cada persona se rija a las mismas y así su desempeño mejore.

Departamentos del hotel

Dentro del Hotel Casa Real deberían existir varios departamentos que deben constar dentro de un Hotel los cuales se ha detallado en la siguiente tabla que está basada en la información adquirida del Qualitur.

Tabla 13 Departamentos del Hotel y funciones que debe desempeñar

Departamento	Funciones
Departamento de Administración y Ventas	Es un departamento que complementa a los otros, pero principalmente se dedica a ventas y publicidad teniendo un contacto directo con los clientes para ofrecer el servicio que se da en el hotel las personas que están a cargo de este departamento son las encargadas de : cerrar el trato con los clientes después de escuchar nuestra oferta, diseñar varios parámetros para la publicidad y el marketing, encontrar clientes potenciales que se vuelvan permanentes, informar constantemente sobre las ventas y finanzas.
Departamento de Alojamiento	Es el departamento que se dedica a las habitaciones todo lo que tiene que ver con reservas. Este trabaja conjuntamente con el departamento de recepción y de ama de llaves. Se encarga de verificar las disponibilidades del hotel y da información detallada de los servicios que se tiene en cada tipo de habitación
Departamento de amas de llaves	Este es el departamento más extenso en un hotel ya que es el que tiene más número de personas que trabajan, se encarga de la limpieza y mantenimiento de las habitaciones e instalaciones, está encabezado por una ama de llave que es quien será la que administra el desempeño de las personas que trabajan bajo su mando, el valor más importante de este departamento es ser honesto

<p>Departamento de alimentos y bebidas</p>	<p>Las personas dentro de este departamento están a cargo de operar el comedor y el hotel, e personal de servicio a las habitaciones. Dentro del departamento de bebidas están las personas que estarán a cargo del bar</p>
<p>Departamento de Seguridad</p>	<p>Es un departamento de gran importancia ya que el mismo vigilará a las demás áreas, este estará encargado de la seguridad de los clientes del hotel, desde el momento de su ingreso hasta el momento de su salida. Verificará que todo el personal se encuentre en su lugar de trabajo y constara de cámaras de seguridad en cada una de las áreas del hotel, en caso de que pase algún percance tendrán la responsabilidad de revisar las cintas de seguridad para descartar cualquier inconveniente dentro que se dé dentro del hotel.</p>

Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Qualitur

Según los problemas que te tiene dentro del hotel Casa Real se va a citar una serie de procesos de capacitación que son de gran ayuda para el desenvolvimiento del personal que trabaja como el que otorga puestos de trabajo a las personas que aspiran un puesto dentro del establecimiento.

REQUISITOS PARA TRABAJAR DENTRO DEL HOTEL CASA REAL

- Título de tercer nivel en el Área que desea trabajar (Hotelería y turismo, Gastronomía, Administración de empresas etc.)
- Conocimiento de por lo menos un idioma extranjero preferiblemente si se va a trabajar en recepción.
- Conocimiento de Atención y Servicio al cliente.
- Experiencia de 1 año en Hotelería
- Facilidad de palabra y comunicación con el cliente.
- Ética, Honestidad, Responsabilidad.
- Entre 25 a 35 años de edad.

Tabla 14 Capacitación del personal del Hotel

CARGO	CAPACITACIÓN	DETALLES
GERENTE GENERAL	Reclutamiento y selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar pruebas de aptitud y de conocimientos • Exigir conocimientos en un segundo idioma • La persona interesada en el puesto debe tener experiencia sobre el área en la cual se va a trabajar.
RECEPCIONISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y Servicio al cliente • Servicios del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Como dar una correcta bienvenida • Información clara sobre los servicios del hotel. • Dar respuestas rápidas a inquietudes. • Tener conocimiento total de los servicios que presta el hotel • Saber recibir comentarios y sugerencias de los huéspedes sin ningún tipo de problema
CHEF	<ul style="list-style-type: none"> • Gastronomía y Servicio • Normas de higiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre utensilios de cocina <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la calidad • Normas de higiene y buena presentación. <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos sobre gastronomía nacional e internacional • Administración de bares y restaurantes
MESERO	Ética y Normas de buen comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un buen servicio • Ser cordial y amable con los pedidos del cliente • Conocimiento de normas básicas para servicio en mesas <ul style="list-style-type: none"> • Higiene personal • Códigos universales de meseros

AMA DE LLAVES	Supervisión del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar departamento de limpieza <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Asignación de tareas y división del personal de camarería.
CAMARERA	Camarería, hostería y turismo	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza • Responsabilidad • Buena presencia e higiene personal <ul style="list-style-type: none"> • El valor de la honestidad
PERSONAL DE LAVANDERÍA	Limpieza y lavandería en Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y mantenimiento de lavadoras <ul style="list-style-type: none"> • Organización de ropa • Lavado y planchado de Sabanas y ropa especial.
GUARDIA DE SEGURIDAD	Seguridad en hoteles y centros turísticos	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de riesgos y emergencias • Aptitudes básicas sobre defensa personal <ul style="list-style-type: none"> • El valor de la Responsabilidad • Funciones preventivas y resolución de problemas.

Elaborado por: Paula Lobato
Fuente: Administración Hotelera

Tabla 15 Ficha de evaluación de desempeño laboral

			
Ficha de Evaluación del desempeño laboral para el personal del Hotel Casa Real			
		Día:	Mes:
		Año:	
Datos personales (Evaluado)			
Nombre completo			
Cargo:		N.de identidad:	
Departamento:		Teléfono:	
Datos personales (Evaluador)			
Nombre completo			
Cargo:		N.de identidad:	
Departamento:		Teléfono:	
Periodos de Evaluación			
Bimestral	<input type="checkbox"/>	Desde:	
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>		
Semestral	<input type="checkbox"/>	Hasta:	
Anual	<input type="checkbox"/>		
Evaluación			

	5	4	3	2	1
1. Planificación de actividades					
2. Responsabilidad en desempeñar actividades					
3. Iniciativa y creatividad					
4. Respeto					
5. Puntualidad					
6. Confiabilidad					
7. Relaciones laborales					
8. Cumplimiento de objetivos					
9. Puntualidad					
Rango de Resultado					
Rango	Cantidad		Resultado		
Excelente	32-40				
Muy Bueno	24-32				
Bueno	16-24				
Regular	8-16				
Deficiente	0-8				
Observaciones:					
Recomendaciones:					
Firma del Evaluador			Firma del Evaluado		

Tabla 16 Cronograma de actividades

Actividad	Mes a Realizarse												Presupuesto	Tiempo	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Reclutamiento y selección del personal	X	X												\$ 35	5 días
Atención y Servicio al cliente			X											\$ 35	5 días
Servicios del hotel				X										\$ 35	5 días
Gastronomía y Servicio					X									\$ 35	5 días
Normas de higiene						X								\$ 35	5 días
Ética y Normas de buen comportamiento							X							\$ 35	5 días
Supervisión del personal								X						\$ 35	5 días
Camarería, hostería y turismo									X					\$ 35	5 días
Limpieza y lavandería en Hoteles										X				\$ 35	5 días
Seguridad en hoteles y centros turísticos											X			\$ 35	5 días
Evaluación sobre Capacitaciones												X		Total: \$350	

Tabla 17 Plan de mejora continua

Ejemplo: Ética y normas del buen comportamiento

Situación Encontrada	Comportamiento aceptable, pero que puede mejorar con el uso de normas y Ética dentro del Hotel.
Acción de mejora	Opinión del cliente (Buzón de sugerencias)
Recursos necesarios	Tiempo para capacitarse, ganas de mejorar dentro del campo laboral, evaluaciones
Acciones	Tener siempre un adecuado comportamiento dentro de las labores diarias, no usar el celular en horas de trabajo, ser honrado con las pertenencias de los huéspedes en las habitaciones, si existe alguna queja por parte del cliente actuar siempre con respeto y paciencia.
Observaciones	Seguir en constante capacitación para poder dar una buena impresión al visitante no solo individual sino colectiva es decir de todo el personal del Hotel.

Elaborado por: Paula Lobato

Fuente: Paula Lobato

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Una vez que se realizó un diagnóstico previo al establecimiento se pudo conocer las diversas falencias por las cuales se habían producido diferentes problemas con respecto a la organización dentro de la misma y con respecto al desempeño del personal.
- Con la aplicación de encuestas y entrevistas se estableció que el Hotel no posee los suficientes aspectos que necesita para brindar comodidad y satisfacción a los turistas, además que los trabajadores no están capacitados en su totalidad.
- Como conclusión el establecimiento carece de una estrategia gerencial en donde los trabajadores puedan conocer cada una de las actividades que deben realizar a diario para mejorar el desempeño y al mismo tiempo el servicio al cliente.

Recomendaciones

- Se recomienda al Hotel Casa Real y entidades a fines al turismo y hotelería desarrollar proyectos que ayuden a la capacitación continua del personal que trabaja dentro de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Riobamba.

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta ya que son una clave importante que permitirán cubrir las necesidades que tienen los turistas durante la visita al Hotel Casa Real.
- Es recomendable mantener en observación todo lo que se refiera a la aplicación del modelo de coaching que se desarrolló ya que el uso constante del mismo potencializara el desempeño del personal.

G. BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, R. (2013). *Habilidades Gerenciales*. España: Ecoe Ediciones.
- Arvelo, H. (2011). *Personalidad y Técnicas gerenciales* . Editorial Océano.
- Burgos, M. M. (2015). *Coaching para trsbajar de Fábula*. Dilema Editorial.
- Caldera, R. (Diciembre de 2014). *Universidad Politecnica de Nicaragua*.
- Coulter, S. (2013). *Desempeño Laboral*.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestion del Talento Humano*.Editorial Graw Hill.
- Dilts, R. (2013). *Couching Gerencial*. Urano.
- Fischer, L. (2000). *Mercadotecnia*. Cuarta Edicion.
- Fisher, R. (2012). *Las emociones en la Negociacion*. Universidad de Harvard: Editorial Norma .
- González, J. (2014). INNOVACIÓN Y CALIDAD COMO ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EMPRESAS DE SERVICIO. COEPTUM, 6(2).
- González, M. d. (2011). *Metodología del diseño*. Trillas.
- Kotler, j. (2010). *Poder e Influencia*. Estados Unidos: Editorial Fenix.
- Lévy, C. (2009). *La motivación en la empresa*.Editorial Best Seller.
- Linares, R. R. (2014). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Revista de Ciencias Sociales, 5(3).
- Logan, D. (2010). *Las tres leyes del Desempeño*. Editorial Lee.
- Montgomery, C. (2015). *La Estrategia*. Editorial Aguila.
- Perel, N. (2010). *Mentor Coaching en accion*. Editorial Managenent.
- Perez, L. d. (2013). *Recepcion Hotelera*. Trillas.
- Porter, M. (2013). *Estrategias competitivas*. Editorial Eco.
- Urwick, L. (2000). *Procesos Administrativos*.Editorial Mundo.

- Whitworth, L. (2012). *Coaching Co-Activo*. Editorial Pandos.

LINKOGRAFIA

- <http://es.scribd.com/doc/31280983/NORMA-DE-EVALUACION-DEL-DESEMPENO>
- [http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12930/1/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20\(Ensayo\).pdf](http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12930/1/evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20(Ensayo).pdf)

H. Anexos

Tabla 18 Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICION	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	PREGUNTAS
INDEPENDIENTE Estrategias Gerenciales	<p>Básicamente son un conjunto de normas que nos ayudan a tener un mejor estilo de vida ya sea en el lugar de trabajo, profesión, empresa o negocios.</p> <p>Al aplicar cada una de las estrategias se ira notando un cambio en las actividades cotidianas empezando por el uno mismo, se las relaciona directamente con el liderazgo empresarial, es decir las formas que una persona debe poseer para manejar una empresa y llevarla hacia el éxito en cuestión de un determinado periodo de tiempo</p>	<p>Planear</p> <p>Capacitación</p> <p>Aptitud</p> <p>Clasificación</p>	<p>Técnicas</p> <p>Aspiraciones</p> <p>Habilidades</p> <p>Eventos</p> <p>Certificación</p> <p>Capacitación</p> <p>Ocupaciones</p>	<p>Entrevista</p> <p>Diagnostico</p> <p>Cuestionario</p>	<p>1. Existen estrategias gerenciales dentro del Hotel Casa Real?</p> <p>2. ¿Existe un encargado capacitado para cada departamento que posee el Hotel?</p> <p>3. ¿Qué actividades de capacitación se dan dentro del hotel?</p> <p>4. ¿Cada que tiempo reciben capacitaciones?</p>

Elaborado por: Paula Lobato

VARIABLES	DEFINICION	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS	PREGUNTAS
DEPENDIENTE Desempeño Laboral	Una definición concreta sería el desenvolvimiento que una persona posea dentro de un establecimiento a un fin esperado. Así, por ejemplo, un trabajador puede tener buen o mal desempeño en función de sus actividades designadas, una empresa puede tener buen o mal desempeño según la calidad de servicios que brinda en función de sus costos.	Servicio Colectividad Recursos turísticos Confianza Profesional	Manejos Eficacia Desempeño Unión Destreza Técnica	Inventario Encuesta Fichas Cuestionario	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Ha visitado más de una vez el Hotel Casa Real? 2. ¿Piensa usted que el conocimiento que posee el personal es adecuado? 3. ¿Qué servicios ofrece el hotel a sus visitantes? 4. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal? 5. ¿El personal da respuestas rápidas a las necesidades del cliente? 6. ¿Qué instrumentos serían de ayuda para mejorar el <u>desempeño</u> laboral?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS QUE HAN VISITADO EL HOTEL CASA

REAL

Ciudad: Riobamba

INSTRUCCIONES GENERALES:

- 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
 - GRACIAS.

1. Edad

15-20 ()

20-45()

45 en adelante ()

2. Nacionalidad

Nacional ()

Extranjero ()

3. Ocupación

Estudiante ()

Profesional ()

Jubilado ()

4. Sexo

Masculino ()

Femenino ()

5. ¿Ha visitado más de una vez el Hotel Casa Real?

Si ()

No ()

6. ¿Piensa usted que el conocimiento que posee el personal es adecuado?

Si ()

No ()

7. ¿Qué servicios ofrece el hotel a sus visitantes?

Servicio	Si	No
Habitaciones Adaptadas		
Conocimiento de idiomas		
Fácil reservación en línea		
Caminos accesibles		

8. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal dentro del hotel?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

9. ¿El personal da respuestas rápidas a las necesidades del cliente?

Si ()

No ()

10. ¿Qué instrumentos serían de ayuda para mejorar el desempeño laboral?

Instrumentos	Si	No
Una correcta bienvenida		
Capacitaciones continuas		
Trabajo en Equipo		
Buzón de Sugerencias		



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS PERSONAS QUE LABORAN DENTRO DEL
HOTEL CASA REAL

Ciudad: Riobamba

INSTRUCCIONES GENERALES:

- 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
- GRACIAS.

1. ¿Existen estrategias gerenciales dentro del Hotel Casa Real?
2. ¿Existe un encargado capacitado para cada departamento que posee el Hotel?
3. ¿Qué actividades de capacitación se dan dentro del hotel?
4. ¿Cada que tiempo reciben capacitaciones?



Título: Área de Esparcimiento
Autor: Dra. Rocío Pumagualli



Título: Vista Nocturna Hotel
Autor: Dra. Rocío Pumagualli



Título: Salón de recepciones
Autor: Paula Lobato



Título: Habitación doble
Autor: Dra. Rocío Pumagualli



Título: Interior del Hotel Casa Real
Autor: Dra. PRocío Pumagualli



Título: Área de Lobby y Recepción
Autor: Personal Hotel Casa Real