



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

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

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA” CANTÓN  
GUANO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

**Autor:**

Burbano Galeano Viviana Geoconda

**Director:**

Dr. Héctor Pacheco

**Riobamba – Ecuador**

**2012**

## **REVISIÓN Y CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO**

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: **MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA” CANTÓN GUANO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO** presentado por la Srta. Burbano Galeano Viviana Geoconda y dirigida por el Dr. Héctor Pacheco.

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:

### **Presidente del Tribunal**

Mgs. Silvia Aldaz

---

### **Director de Tesis**

Dr. Héctor Pacheco

---

### **Miembro del Tribunal**

Mgs. José Álvarez Román

---

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Yo, Viviana Geoconda Burbano Galeano, soy la responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento especial a La Hostería “La Andaluza” por corroborar en el desarrollo de todas las etapas de la investigación.

A mis profesores por impartir sus valiosos conocimientos, en especial a mi asesor de Tesis Dr. Héctor Pacheco, quien fue mi mentor durante todo el proceso hasta la culminación del presente trabajo.

De igual manera agradezco a mi esposo, a mi familia y amigos por su apoyo incondicional que nunca me dejaron sola en los momentos de lucha.

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi madre que desde el cielo cuidan y velan por el bienestar de mí y de todas las personas que amo. En especial a mi chiquita hermosa Briannita Alejandra que día a día con su sonrisa, llena mi vida de alegría.

## ÍNDICE GENERAL

REVISIÓN Y CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO -----	II
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN -----	III
AGRADECIMIENTO -----	IV
DEDICATORIA -----	V
ÍNDICE GENERAL-----	VI
ÍNDICE DE CUADROS -----	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES-----	XVI
RESUMEN-----	XIX
SUMARY -----	XX
INTRODUCCIÓN-----	1
<b>CAPÍTULO I-----</b>	<b>2</b>
<b>I. MARCO REFERENCIAL -----</b>	<b>2</b>
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	2
B. DELIMITACIÓN-----	3
1. ESPACIAL-----	3
2. TEMPORAL-----	3
C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA -----	3
D. OBJETIVOS-----	4
1. GENERAL -----	4
2. ESPECÍFICOS-----	4
E. JUSTIFICACIÓN -----	4

<b>CAPÍTULO II</b>	<b>6</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
B. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.	7
1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	7
2. CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	8
3. MODELOS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA	9
4. COMPONENTES DEL TALENTO HUMANO	13
5. CAPITAL HUMANO	14
6. CAPITAL INTELECTUAL	15
7. LOS SEIS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	16
a. Procesos para integrar a las personas	17
1) Reclutamiento del personal	18
2) Selección del personal.	19
b. Proceso para organizar a personas	24
1) Diseño y análisis del puesto	25
2) Evaluación del desempeño	27
c. Procesos para recompensar a las personas	28
1) Remuneración	28
2) Incentivos	31
3) Prestaciones y servicios.	34
d. Procesos para desarrollar a las personas	37
1) Capacitación	37
2) Desarrollo de las personas y de las organizaciones.	40
3) Administración del conocimiento.	42
e. Procesos para retener a las personas.	43
1) Higiene y seguridad.	43
2) Calidad de vida.	47
3) Relaciones con los empleados y sindicatos.	48

f.	Procesos para auditar a las personas.	50
1)	Banco de datos	50
2)	Sistemas de información administrativa	51
8.	DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	51
a.	Cultura organizacional.	51
b.	Clima organizacional.	52
c.	Características del clima organizacional	53
C.	SISTEMA DE HIPÓTESIS	55
1.	IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.	55
<b>CAPÍTULO III</b>		<b>56</b>
<b>III. MARCO METODOLÓGICO</b>		<b>56</b>
A.	TIPO DE ESTUDIO	57
B.	POBLACIÓN Y MUESTRA	58
C.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.	59
D.	PROCEDIMIENTOS	60
E.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	60
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>61</b>
<b>IV. RESULTADOS</b>		<b>61</b>
A.	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	62
B.	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	70
C.	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS QUE SE HOSPEDAN EN HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	78
D.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	83

1.	DESCRIPCIÓN DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”.	83
a.	Ubicación.	84
b.	Misión	84
c.	Visión	84
d.	Objetivos empresariales	84
e.	Estructura orgánica – administrativa.	85
f.	Servicios	86
2.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	89
<b>CAPÍTULO V</b>		<b>97</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b>		<b>97</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>		<b>100</b>
<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>100</b>
<b>CAPÍTULO VII</b>		<b>102</b>
<b>VII. PROPUESTA</b>		<b>102</b>
A.	TÍTULO DE LA PROPUESTA	102
B.	INTRODUCCIÓN	102
C.	OBJETIVOS	103
1.	GENERAL	103
2.	ESPECÍFICOS	103
D.	FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICO	103
E.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	105
1.	RECLUTAMIENTO	105
a.	Objetivo	105
b.	Políticas	106

c.	Normas -----	106
d.	Procedimientos-----	107
2.	SELECCIÓN-----	111
a.	Objetivo -----	111
b.	Políticas -----	111
c.	Normas -----	112
d.	Procedimientos-----	112
3.	DISEÑO DE CARGOS -----	115
a.	Objetivo -----	115
b.	Políticas -----	115
c.	Normas -----	115
d.	Procedimientos-----	116
4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO -----	118
a.	Objetivo -----	118
b.	Políticas -----	118
c.	Normas -----	119
d.	Procedimientos-----	120
5.	ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL-----	122
a.	Objetivo -----	122
b.	Políticas -----	122
c.	Normas -----	123
d.	Procedimientos-----	123
6.	DESARROLLO DE PERSONAS -----	126
a.	Objetivo -----	126
b.	Políticas -----	126
c.	Normas -----	127
d.	Procedimientos-----	127
7.	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL -----	129
a.	Objetivo -----	129

b. Políticas -----	129
c. Normas -----	129
d. Procedimientos-----	130
F. DISEÑO ORGANIZACIONAL -----	132
G. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA -----	133
H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	134
1. CONCLUSIONES -----	134
2. RECOMENDACIONES -----	135
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> -----	136
<b>LINCOGRAGÍA</b> -----	137
<b>ANEXOS</b> -----	137
ANEXO N° 01	
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA HOSTERÍA	
“LA ANDALUZA”-----	139
ANEXO N° 02	
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”	
-----	141
ANEXO N° 03	
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS QUE SE HOSPEDAN EN LA HOSTERÍA	
“LA ANDALUZA”-----	143
ANEXO N° 04	
FORMATO DE REQUERIMIENTO DEL PERSONAL-----	145
ANEXO N° 05	
FORMULARIOS DE DATOS-----	147
ANEXO N° 06	
ENTREVISTA DE PRE - SELECCIÓN-----	149

ANEXO N° 07	
INFORME DE CANDIDATOS PRE-SELECCIONADOS-----	151
ANEXO N° 08	
DESCRIPCIÓN DE CARGOS-----	153
ANEXO N° 09	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO-----	172
ANEXO N° 10	
DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO-----	174
ANEXO N°11	
CRONOGRAMA DE ENTRENAMIENTO -----	175
ANEXO N° 12	
REGISTRO DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO -----	176
ANEXO N°13	
DESARROLLO DE LA CARRERA -----	177
ANEXO N°14	
RIESGOS LABORALES -----	179

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	
Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos -----	17
CUADRO N° 02	
Entrevista de Selección-----	24
CUADRO N° 03	
El proceso del análisis del puesto -----	26
CUADRO N° 04	
La pirámide de los tres niveles de la Administración del Conocimiento -----	42
CUADRO N° 05	
Consecuencias físicas del estrés laboral-----	46
CUADRO N° 06	
Consecuencias psicológicas del estrés laboral -----	46
CUADRO N° 07	
Consecuencias empresariales del estrés laboral-----	47
CUADRO N° 08	
Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton -----	47
CUADRO N° 09	
Operacionalización de las variables-----	59
CUADRO N° 10	
PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS -----	92
CUADRO N° 11	
PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES -----	93
CUADRO N° 12	
PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES-----	94

CUADRO N° 13

PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS -----	95
TABLA N° 01	
Promueve la comunicación -----	62
TABLA N° 02	
Evaluación del desempeño -----	63
TABLA N° 03	
Modelo administrativo -----	64
TABLA N° 04	
Funciones del trabajador -----	65
TABLA N° 05	
Comportamiento de los trabajadores-----	66
TABLA N° 06	
Conocimiento de la misión y visión de la empresa -----	67
TABLA N° 07	
Desempeño laboral-----	68
TABLA N° 08	
Oportunidades para resolver problemas -----	69
TABLA N° 09	
Promueve la comunicación -----	70
TABLA N° 10	
Evaluación del desempeño -----	71
TABLA N° 11	
Modelo administrativo -----	72
TABLA N° 12	
Funciones del trabajador -----	73
TABLA N° 13	
Comportamiento de los trabajadores-----	74

TABLA N° 14	
Conocimiento de la misión y visión de la empresa -----	75
TABLA N° 15	
Desempeño laboral-----	76
TABLA N° 16	
Oportunidades para resolver problemas -----	77
TABLA N° 17	
Bienvenida de los turistas-----	78
TABLA N° 18	
Atención del personal -----	79
TABLA N° 19	
Calidad de servicio-----	80
TABLA N° 20	
Buen ambiente de trabajo-----	81
TABLA N° 21	
Lineamientos para la mejora continua -----	82

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FOTO N° 01	
Restaurante “El Establo	87
FOTO N° 02	
Salón de Eventos	88
FOTO N° 03	
Recreación y Deportes	88
GRÁFICO N° 01	
Promueve la comunicación	62
GRÁFICO N° 02	
Evaluación del desempeño	63
GRÁFICO N° 03	
Modelo administrativo	64
GRÁFICO N° 04	
Funciones del trabajador	65
GRÁFICO N° 05	
Comportamiento de los trabajadores	66
GRÁFICO N° 06	
Conocimiento de la misión y visión de la empresa	67
GRÁFICO N° 07	
Desempeño laboral	68
GRÁFICO N° 08	
Oportunidades para resolver problemas	69
GRÁFICO N° 09	
Promueve la comunicación	70

GRÁFICO N° 10	
Evaluación del desempeño -----	71
GRÁFICO N° 11	
Modelo administrativo -----	72
GRÁFICO N° 12	
Funciones del trabajador -----	73
GRÁFICO N° 13	
Comportamiento de los trabajadores-----	74
GRÁFICO N° 14	
Conocimiento de la misión y visión de la empresa -----	75
GRÁFICO N° 15	
Desempeño laboral-----	76
GRÁFICO N° 16	
Oportunidades para resolver problemas -----	77
GRÁFICO N° 17	
Bienvenida de los turistas-----	78
GRÁFICO N° 18	
Atención del personal -----	79
GRÁFICO N° 19	
Calidad de servicio-----	80
GRÁFICO N° 20	
Buen ambiente de trabajo -----	81
GRÁFICO N° 21	
Buen ambiente de trabajo-----	82
GRÁFICO N° 22	
Estructura Orgánica – Estructural -----	85
GRÁFICO N° 23	
Flujograma de reclutamiento del personal -----	110

GRÁFICO N° 24	
Flujograma de selección del personal-----	114
GRÁFICO N° 25	
Flujograma de descripción de cargos -----	117
GRÁFICO N° 26	
Flujograma de evaluación del desempeño -----	121
GRÁFICO N° 27	
Flujograma de entrenamiento -----	125
GRÁFICO N°28	
Flujograma de desarrollo de personas -----	128
GRÁFICO N° 29	
Flujograma de seguridad y salud ocupacional-----	131

## RESUMEN

Para el diseño de la propuesta el primer paso fue la investigación de las necesidades de la empresa en la cual se determinó que no se contaba con dicha investigación, lo cual me impulsó a su desarrollo, teniendo como primer punto el planteamiento del problema, seguido por el desarrollo del marco teórico, las técnicas, métodos e instrumentos para la recolección de datos que dio como resultado la elaboración de una encuesta que se aplicó a los empleados y trabajadores del departamento administrativo y operativo, seguido del diagnóstico de la situación actual de la empresa. Todos éstos lineamientos sirvieron de guía para la elaboración de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional de la empresa. El propósito de manejar un Modelo de Gestión de Talento Humano, de acuerdo a las definiciones y lineamientos que éste propone, es asegurar la competencia del personal a través de la coordinación de actividades, entre los distintos procesos y la mejora continua de la satisfacción de los clientes (internos - externos) y de ésta manera contribuir efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes subsistemas que componen la Gestión de Talento Humano, mejorando los procesos y procedimientos de la empresa, tanto en la parte operativa como en la administrativa, teniendo un personal altamente calificado y capacitado para ejecutar con mayor efectividad sus actividades, con lo cual cada ocupante del cargo mejora su desempeño. Diseñar los procedimientos para integrar, organizar, recompensar, desarrollar y retener a las personas, está orientado a crear un direccionamiento estratégico y a formar parte de un instrumento de apoyo al Departamento de Talento Humano de la empresa.

## SUMMARY

For the design of the proposal, the first step was the investigation of the enterprise needs, in which it was determined that it didn't have an investigation, that's the reason of its development, the first point is the problem formulation, followed by the development of the theoretical framework, the techniques, methods and instruments to collect data produced the elaboration of a survey applied to the employees and workers of the administrative and operative department, followed by the diagnosis of the present day enterprise situation. All of these standards provided a guide in order to elaborate a Human Talent Management Model for improving the Organizational atmosphere of the enterprise. The purpose of handling a Human Talent Management Model, according to the definitions and standards that it proposes, is to ensure the staff competence through the coordination of the activities, between the different processes and continuous improvement of internal and external customers satisfaction and in this way contribute effectively to the achievement of the organizational objectives from the different subsystems of Human Resource Management, by improving the processes and procedures of the enterprise, in the operational and administrative areas having a qualified and trained staff to perform the activities more effectively so each worker improves his or her performance. Designing the procedures to integrate, organize, reward, develop and retain people is aimed to create a strategic direction and become part of a supporting instrument for the Human Resource Department of the enterprise

## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes, 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 las organizaciones exitosas alcancen la excelencia en plena era de la información. Partiendo de lo expuesto anteriormente la propuesta busca tener una nueva visión hacia las personas, diseñada en base a los procesos que se deben tomar en cuenta en la Gestión de Talento Humano.

El proceso para incorporar a las personas, 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 más apropiados.

El proceso de organizar a las personas permitirá proporcionar a la empresa un manual de funciones, basado en el diseño de cargos, induciendo al eficaz desarrollo de las funciones de cada uno, en su puesto de trabajo, el cuál servirá de respaldo para el establecimiento del método apropiado para realizar una evaluación del desempeño.

El proceso para desarrollar a las personas, conseguirá realizar un plan de capacitación, el cual constituirá una estrategia que tomará la empresa para disminuir los errores cometidos en las funciones y actividades de los empleados, que al mismo tiempo será una herramienta que los motivará en su auto desarrollo y superación.

Al desarrollar el proceso para retener a las personas, logrará crear planes de seguridad, higiene y salud ocupacional, con el propósito de salvaguardar la integridad física y mental del trabajador creando un adecuado ambiente de trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **I. MARCO REFERENCIAL**

#### **A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El turismo en las últimas décadas se ha convertido en una de las principales industrias a nivel global, partiendo de esto, se define como un aspecto dinámico y expansivo que se ha visto acompañado de una fuerza innovadora y creadora, con la que las ofertas intentan adecuarse cada vez más a las necesidades, exigencias y a los deseos de las personas, es por ello que hoy el turismo presenta una gran variedad de alternativas motivacionales por las cuales desplazarse de su lugar de origen, tales como: Educación y cultura, relajación, aventura y placer, familia y amigos, salud y esparcimiento, esnobismo.

Teniendo en cuenta que éste sector no tiene determinado con claridad la existencia de un producto tangible, sino que lo conforman un conjunto de servicios entre los cuales una alternativa a elección está el servicio de hospedaje en hosterías que en el Ecuador como destino turístico es una de las opciones más tentativas para los turistas de origen europeo, por su estatus social, por el tipo de turismo (descanso), caso particular que se le otorga a la Hostería “La Andaluza” del Cantón Guano de la Provincia de Chimborazo.

La Hostería “La Andaluza” ubicada en el cantón Guano de la provincia del Chimborazo carece de un Modelo de Gestión del Talento Humano que brinde a sus clientes internos las prácticas y políticas necesarias para manejar asuntos vinculados con las Relaciones Humanas, por lo cual el implementar un modelo acorde a las necesidades, expectativas y exigencias otorgará en primera instancia un alto nivel de desarrollo laboral, frente al desarrollo empresarial, garantizando un ambiente seguro y equitativo.

En la actualidad el mayor problema que enfrenta la empresa es justamente el desconocimiento de la cultura organizacional que repercute desde el primer contacto que tiene la persona frente a su puesto de trabajo hasta la última impresión que deja al término de prestar su servicio.

Es importante la existencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano puesto que permitirá delinear políticas administrativas, sistemas y estrategias que van de la mano con el desarrollo de programas, estímulos e incentivos que ofrezcan al empleado un clima seguro de trabajo y estabilidad laboral.

## **B. DELIMITACIÓN**

### *1. ESPACIAL*

Sur América

República del Ecuador.

Provincia de Chimborazo

Cantón Guano

### *2. TEMPORAL*

La presente investigación se la realizó en el período 2011.

## **C. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuiría el diseño de un modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional en la Hostería “La Andaluza” del Cantón Guano de la Provincia del Chimborazo?

## **D. OBJETIVOS**

### *1. GENERAL*

Estructurar un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional en la Hostería “La Andaluza” Cantón Guano de la Provincia del Chimborazo.

### *2. ESPECÍFICOS*

- Definir el marco referencial de la investigación que nos permita identificar la problemática actual de la organización.
- Estructurar el marco teórico que servirá de base para la investigación.
- Diseñar el marco metodológico del trabajo de investigación.
- Diseñar la propuesta del Modelo de Gestión del Talento Humano.

## **E. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad es importante proyectar un cambio de mentalidad que en ocasiones puede llegar a ser conflictivo cuando aún se cuenta con las viejas definiciones que se usa al utilizar el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un hombre como una “maquinaria” más de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización traducido a *Talento Humano*.

La presente investigación tratará de orientar a tener una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la empresa o como objetos serviles de un dicho proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, lideran, sirven al cliente y agregan valor a la empresa y que puedan proyectarse hacia un cambio positivo.

Hablar de Gestión del Talento Humano es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad y de acción es por ello que se ha visto la necesidad de ejecutar la presente investigación debido a la inexistencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano en la Hostería “La Andaluza” el cual será difundido al personal que permitirá el adecuado desempeño tanto empresarial como personales (sinergia), medida en una satisfacción por los clientes externos.

El Modelo de Gestión del Talento Humano busca el camino más adecuado para poner en marcha las alternativas y estrategias planteadas en esta investigación, para dar solución al problema mediante la propuesta, que servirá como orientación a la Hostería “La Andaluza”, con el fin de mantener la mentalidad de mejora continua.

El presente proyecto cuenta con el apoyo del Gerente General de la Hostería “La Andaluza” que será utilizado como una herramienta de trabajo para dicha empresa, además será una fuente de consulta tanto interna como externa de estudiantes y profesionales que deseen profundizar conocimientos y enfocarse para futuros estudios.

## **CAPÍTULO II**

### **II. MARCO TEÓRICO**

#### **A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Hostería “La Andaluza” enmarcada en un turismo de hacienda ofrece los servicios de alojamiento, alimentos y bebidas, banquetes, actividades de ocio y recreación, realización de eventos, congresos y seminarios, que lo han hecho merecedor a su reconocimiento como tal.

La hostería no cuenta con ninguna memoria o estudio sobre un Modelo de Gestión del Talento Humano que mejore el Clima Organizacional de la empresa, el mismo que pueda contar con directrices establecidas para su mejor desempeño.

Actualmente al no contar con un “Modelo de Gestión del Talento Humano” que integre, organice, recompense, desarrolle y retenga a las personas, para su crecimiento empresarial y personal es indispensable implementar su estudio para que promueva e incentive a sus clientes internos a la competitividad y que a su vez como resultado genere servicios de calidad que satisfaga con las expectativas y las exigencias que se enfrenta en la actualidad.

Por tal motivo este trabajo brinda un gran aporte a esta organización hotelera enfocándose en el recurso más prometedor como lo es el capital humano.

## **B. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### *1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.*

Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como – integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tienen por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.<sup>1</sup>

La Administración del Recurso Humano también se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas tales como:<sup>2</sup>

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimientos y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, lo sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.

---

<sup>1</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición 2008, p. 09.

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición 2008, pp. 14-15.

- Incentivara el desarrollo de la organización.

En el fondo, todo esto significa crear todas las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, sea de las personas o de la organización.

Estas políticas y prácticas se resumen en seis procesos básicos para la administración de recursos humanos.

## 2. *CONCEPTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*

- a) Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo. “La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”<sup>3</sup>
- b) La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>

<sup>4</sup> <http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>

### 3. *MODELOS DE GESTIÓN EN UNA EMPRESA*

Los cuatro modelos de gestión más utilizados para la gestión: la dirección por objetivos, planificación de proyectos, presupuesto base cero y sistema arriba-abajo<sup>5</sup>

#### **a. La dirección por objetivos**

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

Los principales puntos de la dirección por objetivos son:

- Define áreas de responsabilidad individual en términos de resultados esperados.
- La trata de implicar a directivos y subordinados.
- Identifica el sistema de objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares medibles en relación con los cuales se evaluarán las actuaciones.

#### **Proceso de la Dirección por Objetivos**

1. A partir de unos objetivos generales de la empresa y de unas áreas de responsabilidad bien definidas para los directivos a los distintos niveles, se determinan unos objetivos que deben alcanzar los responsables de las distintas áreas.

---

<sup>5</sup> [http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-mpresa\\_6861](http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-mpresa_6861)

2. La definición de estos objetivos es el resultado de una negociación entre el responsable del objetivo y su superior jerárquico. Es necesario integrar los objetivos personales con los de la empresa.
3. Al definir los propios objetivos que expresan el qué, el cuánto y el cuándo, los ejecutivos deben también exponer el cómo piensan alcanzarlos, y en principio, tienen libertad para determinar los medios a utilizar y exponer sus necesidades de capital, materiales, recursos humanos, etc... No obstante, esta libertad se matiza con las variables de control que permiten velar por la coherencia de los medios y recursos a nivel global, y sobre todo, canalizar los comportamientos y evitar que éstos se vuelvan disfuncionales para la organización.
4. Marcar el nivel de contribución de estos objetivos a los objetivos generales.
5. Al final se evalúan los resultados alcanzados por los diferentes directivos. La base de referencia está constituida normalmente por los objetivos expresados en términos económicos, cuantificables y medibles y por las variables de control relativas a los medios utilizados.
6. El cuadro de mando es la herramienta mediante la cual un superior puede evaluar a los subordinados-
7. El sistema de evaluación incluye un sistema de incentivos que no debería ser demasiado simplista, pero que debe ser normalizado por lo que suele basarse en incentivos económicos, aunque contempla también la promoción, el prestigio, etc.
8. La evaluación sirve de base a las acciones correctoras que conciernen a la adecuación entre la capacidad de cada responsable evaluado y su rol organizativo, por lo que a menudo no son acciones muy concretas.

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

#### **b. Planificación de proyectos**

La planificación de proyectos parte de lo que es un proyecto, el cual puede ser definido como un programa cuyo objetivo es totalmente independiente del resto de la organización. El proyecto puede ser el lanzamiento de un producto, la construcción de una fábrica, la fabricación de una máquina compleja, un proyecto de investigación, la implantación de un proceso.

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

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

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

#### **c. Presupuesto base cero**

El presupuesto base cero, parte de la hipótesis de que no hay que considerar como buenos, sin más, los presupuestos de los años anteriores. De hecho, en

determinados momentos es incluso conveniente "partir de cero" y considerar todas las actividades, objetivos y recursos para elaborar el nuevo presupuesto.

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

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

1. Los objetivos que se persiguen a través de la ejecución del paquete.
2. El programa de acción mediante el cual se pretende alcanzar el objetivo u objetivos.
3. Los beneficios derivados de ese programa.
4. Otros programas o cursos de acción alternativos.
5. Las consecuencias de su no aceptación.
6. Los recursos requeridos.

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

#### **d. Sistema arriba-bajo**

Está definido de acuerdo con los componentes de una organización empresarial: la estructura organizativa y el estilo de dirección y liderazgo. En el caso del sistema

arriba-abajo existe una jerarquía claramente marcada entre los directivos y los subordinados.

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

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

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

#### 4. *COMPONENTES DEL TALENTO HUMANO*<sup>6</sup>

Se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros.

##### **1. Conocimiento.-** Se trata del SABER:

- Know-how.
- Aprender a aprender.
- Aprender continuamente.
- Ampliar el conocimiento.
- Transmitir conocimiento.
- Compartir conocimiento.

##### **2. Habilidad.-** Se trata del SABER HACER:

- Aplicar el conocimiento.
- Visión global y sistemática.

---

<sup>6</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición 2008, p.53.

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.

**3. Juicio.-** Se trata de SABER ANALIZAR:

- Evaluar la situación.
- Obtener datos e información.
- Tener espíritu crítico.
- Juzgar los hechos.
- Ponderar con equilibrio.
- Definir prioridades.

**4. Actitud.-** Se trata de SABER HACER QUE OCURRA.

- Actitud emprendedora.
- Innovación.
- Agente de cambio.
- Asumir riesgos.
- Enfoque en los resultados.
- Autorrealización.

5. *CAPITAL HUMANO*<sup>7</sup>

El concepto de talento humano conduce necesariamente al capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. **Talentos.-** Dotados de conocimiento habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin

---

<sup>7</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, pp. 52-55.

embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

**2. Contexto.-** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como:

- a) *Una arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación de la personas.
- b) *Una cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción y espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- c) *Un estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).

## 6. CAPITAL INTELECTUAL<sup>8</sup>

Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico, se fundamenta en activo tangibles y contables, al capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por: Capital interno, capital externo y capital humano.

---

<sup>8</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 56.

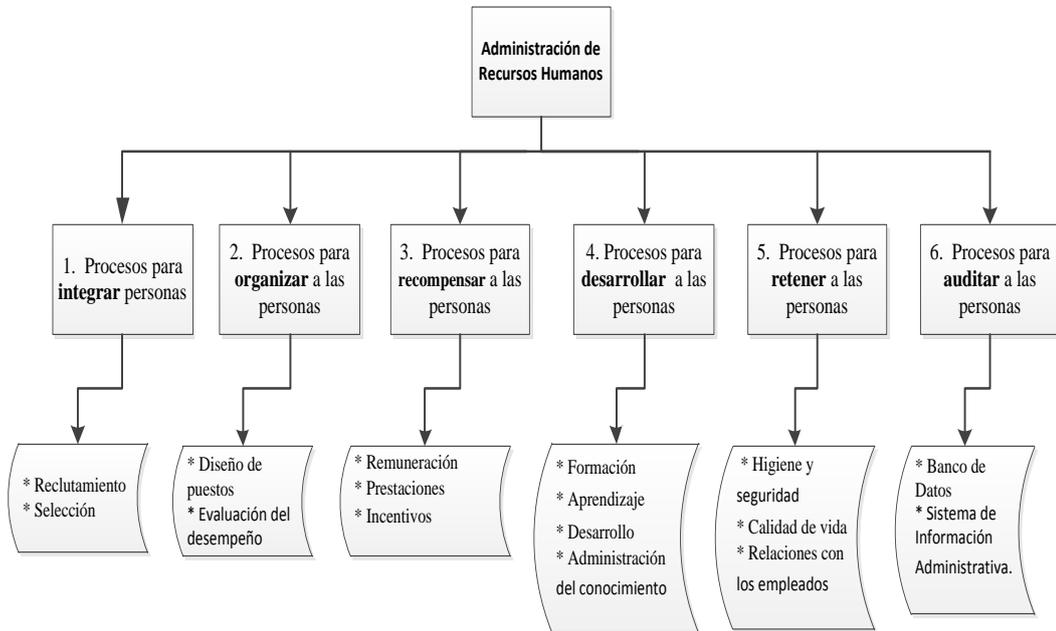
1. **Capital Interno.-** Dada por la *estructura interna*, es decir, conceptos, modelos, procesos, sistemas administrativos y de información. Los crean las personas y los utiliza las organizaciones.
2. **Capital Externo.-** Dada por la *estructura externa*, es decir, relaciones con clientes y proveedores, marcas, imagen y reputación. Depende de la manera en que la organización resuelve y ofrece soluciones para los problemas de los clientes.
3. **Capital Humano.-** Dada por la *fuera de trabajo*, es decir, talentos que se integran y conectan a una arquitectura organizacional dinámica, una cultura organizacional envolvente y un estilo de administración democrático y participativo.

7. *LOS SEIS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.*

La Administración de Recursos Humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, clasificados en:

## CUADRO N° 01

### Los seis procesos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2008<sup>9</sup>

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca.

#### a. Procesos para integrar a las personas

El proceso para integrar o incorporar a las personas representa la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que solo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 15.

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 102.

## 1) Reclutamiento del personal<sup>11</sup>

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

### a) Fuentes de reclutamiento.<sup>12</sup>

Existen numerosas fuentes de reclutamiento a disposición de las organizaciones. Las más importantes son:

- **Empleados actuales.-** La contratación interna da a los empleados la oportunidad de pasar a los puestos más deseables de la empresa. Sin embargo, la promoción interna crea automáticamente otro puesto libre que hay que ocupar.
- **Referencias de los empleados actuales.-** Estudios demuestran que los empleados contratados a través de referencias dadas por empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción.
- **Antiguos empleados.-** Una empresa podría decidir reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización, pudiendo ser trabajadores estacionales.

---

<sup>11</sup> Luis Gómez Mejía, David Balkin, Robert Cardy, Gestión del Talento Humano, quinta edición, Madrid 2008, p.190.

<sup>12</sup> Luis Gómez Mejía, David Balkin, Robert Cardy, Gestión del Talento Humano, quinta edición, Madrid 2008, pp. 193-197

- **Anuncios en prensa y radio.-** Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).
- **Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.-** Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y, a menudo, pueden dar resultado más rápido que los anuncios de periódico.
- **Agencias de contratación.-** Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con cualidades específicas.
- **Reclutamiento en centros de formación superior.-** Estos centros suelen tener una oficina de contratación que ayuda a los estudiantes a contactar con los empresarios. El reclutamiento puede realizarse desde encuentros cara a cara hasta interacciones a través de la web.
- **Clientes.-** Una forma innovadora de reclutamiento es la constituida por los clientes de una empresa, que ya están familiarizados con la organización y con la que ésta ofrece.

## 2) Selección del personal.<sup>13</sup>

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible.

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 137.

a) Proceso de selección.<sup>14</sup>

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable, y deja vacantes que se deben cubrir con los solicitantes de dentro o de fuera de la organización, o bien cuyas aptitudes han sido evaluadas antes.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varia, no solo dentro de la organización, sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos a cubrir. No todos los solicitantes recorren todos los pasos, algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas, etc. Los pasos son los siguientes:

1. Cumplimentar la solicitud.
2. Entrevista inicial en el departamento de Recursos Humanos.
3. Pruebas de empleo.
4. Investigación de antecedentes.
5. Selección preliminar en el departamento de Recursos Humanos.
6. Entrevista con el supervisor o equipo.
7. Examen médico, examen para detectar el consumo de drogas.
8. Decisión de contratación.

b) Fuentes de información sobre candidatos al puesto.<sup>15</sup>

Se utilizan muchas fuentes de información para proporcionar una imagen tan fiable y válida como sea posible del éxito potencial de un solicitante para el puesto.

---

<sup>14</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp.135-136.

<sup>15</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp.140-148.

1. **La solicitud.-** Es una manera rápida y sistemática de obtener diversa información sobre los solicitantes. Las siguientes son algunas sugerencias para preparar una solicitud:
  - Fecha de solicitud.
  - Formación.
  - Experiencia.
  - Antecedentes penales.
  - Nacionalidad.
  - Discapacidades.
  
2. **Espacios para la información biográfica.-** Al igual que las solicitudes, estos formularios revelan información sobre los antecedentes de una persona que quizá modelaron su comportamiento. Este método ha funcionado en la predicción de todo tipo de comportamiento, incluyendo el robo.
  
3. **Investigación de antecedentes.-** Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, e investiga la información sobre sus empleos anteriores y cualquier otro dato.
  
4. **Pruebas del polígrafo.-** El polígrafo o detector de mentiras, es un aparato que mide las variaciones en la respiración, le tensión arterial y el pulso de un persona sujeta a un interrogatorio.
  
5. **Pruebas de honestidad e integridad.-** Estas pruebas se las utilizan comúnmente para disminuir el robo cometido por los empleados en entornos como tiendas de menudeo, donde los empleados tienen acceso al efectivo y a la mercadería.
  
6. **Grafología.-** Algunos patronos utilizan la grafología, término que se refiere a varios sistemas de escritura, para tomar decisiones sobre

contrataciones. Los grafólogos obtienen una muestra de la escritura, y después examinan características como el tamaño e inclinación de las letras, la cantidad de presión aplicada y la colocación de la escritura en la página. En base a sus observaciones, los grafólogos infieren aspectos como la personalidad, inteligencia, nivel de energía, capacidades organizacionales, creatividad, integridad, madurez emocional, autoimagen, habilidades interpersonales y tendencias empresariales de los que escriben.

7. **Exámenes médico.-** El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto.

c) Naturaleza de las pruebas de selección<sup>16</sup>

Una prueba de selección es una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación a otro.

Las pruebas de selección se pueden calificar de distintas formas. Por lo general, se diferencian según que midan aptitudes o conocimientos. Las *pruebas de aptitudes* miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las *pruebas de rendimiento* miden lo que el individuo sabe o puede hacer en este momento.

- **Pruebas de habilidades cognitivas.**

Estas pruebas miden las capacidades mentales como inteligencia general, comunicación oral, manipulación de números y razonamiento.

---

<sup>16</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp. 150-153.

- **Inventarios de personalidad e interés.**

Miden las características de personalidad, como extroversión, curiosidad y formalidad.

- **Pruebas de capacidad física.**

Además de conocer la capacidad mental del candidato a un puesto, muchas veces los patronos necesitan evaluar sus capacidades físicas, como fortaleza y resistencia. En particular en puestos más exigentes y potencialmente peligrosos.

- **Pruebas de conocimiento del puesto.**

Por lo general, las dependencias gubernamentales y las oficinas de licencias desarrollan pruebas de conocimiento del puesto, un tipo de prueba de conocimiento diseñado para medir el nivel de experiencia de una persona respecto de cierto puesto.

- **Pruebas de caso.**

Las pruebas de caso o pruebas sobre situaciones de trabajo, exigen que el solicitante realice tareas que son parte del trabajo que requiere el puesto.

d) Entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica de mayor uso, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

**CUADRO N° 02**  
**Entrevista de Selección**

<b>PROS</b>	<b>CONTRAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite el contacto frente a frente con el candidato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite la interacción directa con el candidato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El candidato no siempre sale bien en la entrevista.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se enfoca en el candidato como persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificulta comparar a varios candidatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exige entrenamiento al entrevistador.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas.</li> </ul>

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, 2008<sup>17</sup>

**b. Proceso para organizar a personas**

Las organizaciones no operan a partir de la improvisación, ni funcionan al azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y establecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 150.

<sup>18</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, pp. 172-173.

1) Diseño y análisis del puesto

**DISEÑO DE PUESTOS** (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Cada puesto exige ciertas competencias de sus ocupantes para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, al nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El diseño del puesto es la manera en que cada uno se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (cuál es el contenido del puesto).
2. La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (cuáles son los métodos y los procesos de trabajo).
3. Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidades), es decir, quién es su superior inmediato.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.<sup>19</sup>

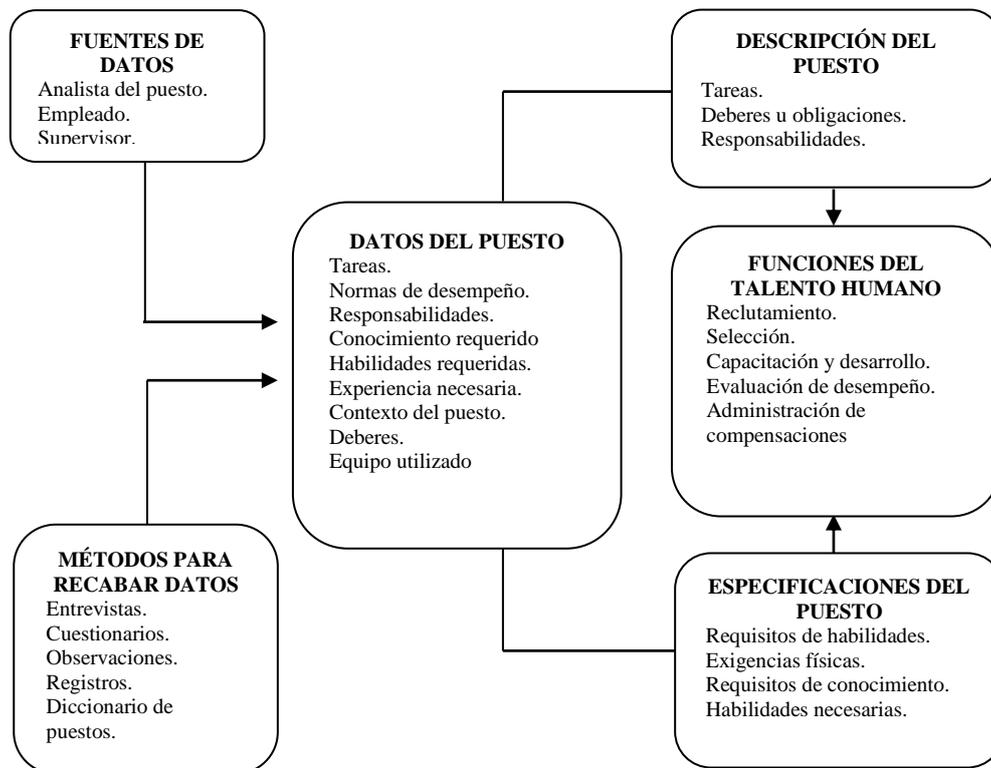
**ANÁLISIS DEL PUESTO.** Es el proceso de obtención de información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades. Cuando se termina, el análisis del puesto da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida a partir del estudio de entre veinte y treinta tareas o actividades individuales.

---

<sup>19</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, pp. 205-206.

Los gerentes del talento humano utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto con el objetivo de mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.<sup>20</sup>

**CUADRO N° 03**  
**El proceso del análisis del puesto**



**Fuente:** G.Bohlander, A.Sherman, S.Snell, 2003

<sup>20</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp. 49 - 50

## 2) Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya **1.-** el establecimiento de estándares laborales, **2.-** la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estos estándares. **3.-** informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.<sup>21</sup>

### **Por qué se evalúa el desempeño?**<sup>22</sup>

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones:

1. Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pago y asensos en las evaluaciones de sus empleados.
2. Las evaluaciones juegan un juego integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
3. La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
4. Las evaluaciones deben tener un propósito útil par la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

---

<sup>21</sup> Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, décimo primera edición, México 2009, p.336.

<sup>22</sup> Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, décimo primera edición, México 2009, p.339-340.

### **c. Procesos para recompensar a las personas**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón los proceso para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos administrativos del área del talento humano dentro de las organizaciones.

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.<sup>23</sup>

#### 1) Remuneración<sup>24</sup>

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

#### **Objetivos de la Remuneración**

Dentro de los objetivos más comunes y precisos que cumplen las remuneraciones tenemos:

- Remuneraciones equitativas.
- Atracción de personal calificado.

---

<sup>23</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.278.

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm>

- Retener colaboradores actuales.
- Garantizar la igualdad.
- Alertar el desempeño adecuado.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la productividad y eficiencia administrativa

a) Principales remuneraciones

- **Remuneración Básica.**

Se entiende que esta remuneración en la mayoría de los casos es superior al salario mínimo y en otros se identifica con este y su fijación depende del pacto o convenio colectivo o bien de disposición legal, esta remuneración básica consecuentemente excluye las gratificaciones, bonificaciones y toda otra remuneración eventual o permanente, así como asignaciones por variaciones de precios o por negociación colectiva, y los anticipos de los aumentos por pactarse.

- **Las Bonificaciones.**

Son remuneraciones complementarias, otorgadas al colaborador para compensar factores externos distintos a su trabajo. Muchas de estas son establecidas por la ley, por convenio colectivo o individual, estas cantidades se pagan periódicamente, ya sea semanal, quincenal, o mensual.

- **Asignaciones**

Son las remuneraciones que percibe el colaborador no por los servicios que presta a su empleador, sino para satisfacer un gasto determinado que puede ser vivienda, hijos, escolaridad, fallecimiento del algún familiar, etc.

- **Vacaciones**

Es un derecho laboral que en nuestro sistema jurídico tiene cargo constitucional; los trabajadores tienen derecho al descanso semanal y anual remunerados. Disponiendo que se disfrute y goce se regulen por ley y por convenio.

b) Sueldos y salarios <sup>25</sup>

- **Sueldo.**- Es la Remuneración asignada a un individuo de forma periódica, por razón de su cargo o trabajo. Los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora.
- **Salario.**- Son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios.

Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y las personas que toman las decisiones en las empresas.

- **Diferencia entre Sueldo y Salario**

*Sueldo:* Se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina.

*Salario:* Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

c) Clases de salarios

- **Salario en Moneda.**

Son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero.

- **Salario en Especie.**

Es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30%, siempre que estas prestaciones

---

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm>

sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, excedan en beneficio de los mismos y que se les atribuya de una forma justa y razonable".

- **Pago Mixto.**

Es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

- **Por su capacidad adquisitiva.**

Salario nominal y salario real

- **Por su capacidad Satisfactoria.**

Individual y familiar

- **Por su Límite.**

Salario mínimo y salario máximo

- **Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario.**

Salario personal y salario colectivo

- **De Equipo.**

Es el que se paga en un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

- **Por la forma de pago.**

Por unidad de tiempo y por unidad de obra

## 2) Incentivos<sup>26</sup>

Pueden ser el total de la compensación o ser un suplemento dentro de un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

---

<sup>26</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-otras\\_prestaciones\\_o\\_servicios/15225-50](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-otras_prestaciones_o_servicios/15225-50)

#### d) Tipos de incentivos

##### **1. Compensación basada en unidades.**

Se conceden incentivos en base al número de unidades producidas (este debe ser establecido en un ambiente de emulación y competencia), se puede intentar la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que haya logrado, siempre que se combinen con un sistema de remuneraciones fijas y las prestaciones determinadas por ley.

##### **2. Bonos de producción.**

Se pagan por exceder ciertos niveles de producción, por lo general acompañados con básico fijo. Una variante de este sistema estimula al empleado por sus ahorros de tiempo, es decir, menos tiempo en el desempeño de una tarea. Otra variante combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora más un incentivo por cada unidad producida.

##### **3. Comisiones.**

Generalmente se plantea en los puestos enfocados a la venta, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de la venta de cada uno de los artículos que logre vender, manteniendo un porcentaje de sueldo fijo que permita que las comisiones sean menores o a la inversa, con una disminución del fijo pero un aumento en el porcentaje de las comisiones.

##### **4. Incrementos por méritos.**

Constituyen aumentos en el nivel de la compensación otorgado a las personas en base a su evaluación de su desempeño, generalmente es decidido por el superior inmediato junto con otros superiores, basado en esto se debe tener cuidado con la valoración subjetiva de los desempeños y con la administración, referido a la falta de compensación de desempeños que son altos y lo desmotivante que puede ser esto para estas personas.

## **5. Compensación por experiencia y conocimientos**

Este sistema evalúa la importancia de un empleado para la organización, ya que no se basa en lo que hace sino en lo que puede hacer, se reconoce el esfuerzo que realiza al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o con el ramo de la empresa. Se puede conseguir una mejor calidad de producto, se puede reducir la necesidad de contratar más personal, disminuir la tasa de ausentismo, así como la tasa de rotación.

## **6. Incentivos no monetarios**

Se pueden llevar a cabo programas de reconocimiento de méritos, entregándole placas conmemorativas, objetos deportivos o conmemorativos, así como la entrega de seguros de salud para la familia o programas para cubrir gastos de estudios al nivel que sea, para el empleado o un hijo en edad escolar etc. Sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

## **7. Incentivos a ejecutivos.**

Generalmente este tipo de incentivos se vinculan con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de cortos plazos. Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados a corto y largo plazo, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

La evaluación de desempeño puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe tener en cuenta:

- El tamaño de la organización.
- Su rentabilidad.

- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa. La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Existen también los incentivos basados en opción diferida a posibilidades de participación, donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual.

## **8. Incentivos Internacionales.**

Para atraer, retener y motivar a los ejecutivos y a los empleados clave, muchas compañías establecen incentivos para su personal internacional. Algunas optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuesto en el exterior, en vez de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Se recomienda que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Este sistema se debe establecer en un marco de flexibilidad para ajustarlo a las necesidades y a la realidad local.

### **3) Prestaciones y servicios.**

Las prestaciones son pagos económico indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, la vacacione, las pensiones, las becas para la educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.<sup>27</sup>

#### **a) Tipos de prestaciones y servicios.<sup>28</sup>**

### **1. Aseguramiento**

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

---

<sup>27</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.344.

<sup>28</sup> [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanos-otras\\_prestaciones\\_o\\_servicios/15225-50](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-otras_prestaciones_o_servicios/15225-50)

Algunos tipos de seguros que se ofrecen son:

Seguros de salud: Los cuales incluyen seguros de gastos médicos, seguros de la vista, seguros dentales, seguros psiquiátricos, etc.

- Seguros de vida.
- Seguros por incapacidad.

## **2. Jubilación**

El establecimiento de planes de jubilación tenía la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Hoy en día se lo utiliza con igual criterio, pero no es necesario pasar por una sola empresa, dado que hoy por hoy, los empleados cambian de empresa con gran frecuencia.

Algunas cosas a tener en cuenta acerca de la jubilación:

- Desarrollo de un plan de jubilación: En un plan financiado por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.
- Jubilación antes de tiempo: Por ejemplo, si la ley de un país determina que la edad legal para jubilarse es de 65 años, pero un empleado considera que alcanzó un nivel de protección financiera adecuado y se muestra dispuesto a dejar el empleo a los 62 años, muchas empresas pueden inclinarse por conceder la jubilación (total o parcial) antes de la edad legal.
- Asesoría sobre jubilación: Cerca del 50% de las empresas del mundo desarrollado cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. Esta

incluye asesoría financiera, asesoría al cónyuge y la asesoría a posibles beneficiarios.

### **3. Prestaciones fuera del horario de trabajo**

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de la ley. Algunas de estas prestaciones son:

- Pausas y descansos durante la jornada.
- Días de enfermedad y compensación por salud.
- Actividades deportivas.
- Días de fiesta y vacaciones.
- Ausencias autorizadas.

### **4. Prestaciones dentro del horario de trabajo**

A algunos estudiantes podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de ocho horas diarias, que se extiende de lunes a sábados. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales, como por ejemplo:

- Horarios flexibles.
- Flexitime: Es decir sin horario de entrada o salida (siempre con un margen como por ejemplo: entrada entre las 7 y 9 am), solo se exige que se trabaje cierta cantidad de horas.
- Participación en la labor.

## **5. Servicios a los empleados**

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Los servicios más comunes incluyen:

- Servicio de cafetería o restaurante.
- Ayuda educativa.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales. Como por ejemplo, guarderías infantiles, cuidados a personas de la tercera edad, programas de reubicación, programas de asistencia durante ausencias por causas sociales, etc.

### **d. Procesos para desarrollar a las personas**

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean eficaces en lo que hacen<sup>29</sup>

#### 1) Capacitación

La capacitación es el proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. Se relaciona con las habilidades y capacidades que exige

---

<sup>29</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.366.

actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.<sup>30</sup>

a) Los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo<sup>31</sup>

1. El paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. El diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se produce los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Se puede incluir la validación, en el cual se elimina los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. Consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. Es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

b) Métodos de capacitación.<sup>32</sup>

Una vez que usted ha decidido capacitar a los empleados y a identificado sus necesidades y metas de capacitación, debe crear un programa. En cualquier caso, hay varios métodos que los patronos pueden utilizar para dar la capacitación, entre los cuales tenemos:

1. **Capacitación en la práctica.**- Implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña.

---

<sup>30</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.371.

<sup>31</sup> Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, décimo primera edición, México 2009, p.295.

<sup>32</sup> Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, décimo primera edición, México 2009, p.300 - 307

2. **Capacitación por aprendizaje.-** Es proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.
3. **Capacitación para instrucción en el trabajo.-** Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno, a éste proceso se le denomina capacitación para instrucción en el trabajo.
4. **Conferencias.-** Tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto.
5. **Aprendizaje programado.-** Por lo general presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso. Luego el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.
6. **Capacitación basada en medios audiovisuales.-** Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas en Power Point, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia.
7. **Capacitación simula.-** Es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral.
8. **Capacitación a distancia y por internet.-** En la actualidad, las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados que van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia,

telecapacitación y videoconferencias hasta modernos programas por internet.

**9. Capacitación por internet.-** Muchas empresas simplemente piden a sus empleados que tomen cursos en línea, los cuales son proporcionados por distribuidores.

2) Desarrollo de las personas y de las organizaciones.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.<sup>33</sup>

a) Métodos de formación en el puesto de trabajo.

**1. Rotación de puestos de trabajo.-** El empleado va ocupando distintos puestos de manera que aprende una gran variedad de competencias, al mismo tiempo que comprende las interdependencias entre las actividades de la organización y adquiere una perspectiva global.

**2. Aprendizaje.-** El nuevo trabajador aprende su oficio al estar al lado y bajo la dirección de un veterano. Este compañero experimentado sirve de modelo que el aprendiz debe seguir.

**3. Asignación de tarea tuteladas.-** Se emplea para aquellas personas que van a ocupar un puesto específico y consiste en trabajar en calidad de ayudante o asistente para quien actualmente ocupa el puesto.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p. 415.

<sup>34</sup> Thomson, Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 2004, p171.

b) Métodos de formación fuera del puesto de trabajo

1. **Seminarios o conferencias.-** Se utiliza cuando es necesario transmitir mucha información a un gran número de personas al mismo tiempo.
2. **Método del caso.-** Supone la presentación de un caso (descripción resumida de una situación concreta, normalmente sacada de la realidad, en la que plantea un problema que requiere solución) al alumno para que lo valore.
3. **Discusión de grupos.-** Varias personas bajo la supervisión de un director se reúnen para tratar temas conocidos de antemano.
4. **Representantes de papeles o rol play.-** Se realiza con grupos pequeños en los que a alguna de los participantes se les asigna un papel o personaje en una posible situación de trabajo. Deben actuar de igual modo que se supone que lo harían en la realidad. Pretende que cada alumno tome conciencia de las consecuencias de su comportamiento, de sus habilidades interpersonales y que gane confianza.
5. **Formación interactiva asistida por ordenador y CD-ROMs multimedia.-** Se aprende a trabajar a través de un programa (especialmente preparado llamado “courseware”) que imita la realidad en el puesto de trabajo.
6. **Sistemas de formación por internet y por intranet.-** Se ofrece la información a los empleados a través de ordenadores equipados con dispositivos y software especiales con los que se puede acceder a base de datos y programas difundidos por redes de telecomunicación.
7. **Sistema de formación a distancia.-** El alumno posee el material necesario (teoría y práctica) y es quien planifica su instrucción, adaptándola a su

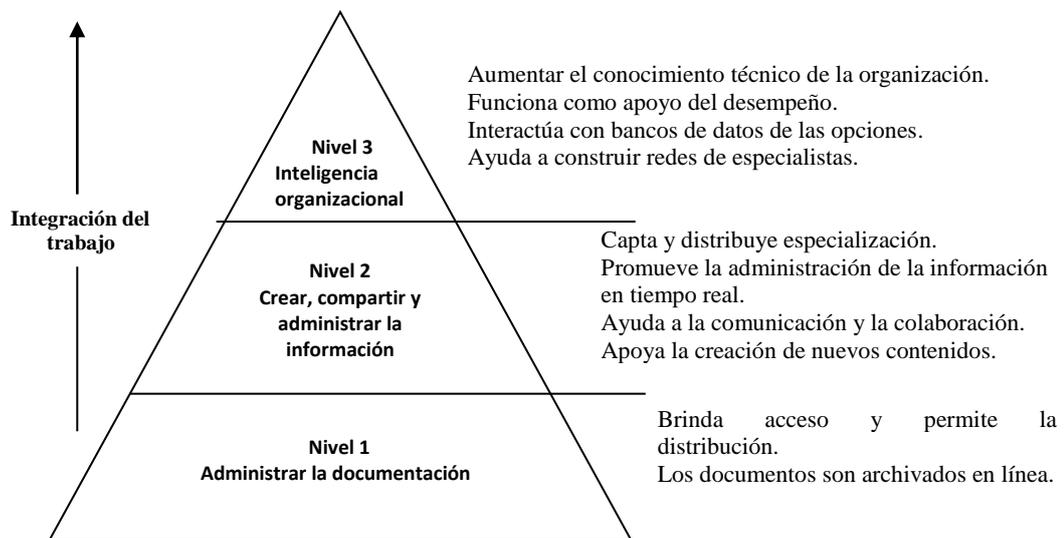
capacidad. Normalmente este tipo de programas se completan con tutorías e incluso, algunas veces, con clases para afianzar determinadas habilidades.<sup>35</sup>

### 3) Administración del conocimiento.

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Se orienta a la creación y la organización de flujos de información dentro y entre los distintos niveles organizacionales a efecto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo de conocimiento entre las personas.<sup>36</sup>

#### **Cuadro N° 04**

#### **La pirámide de los tres niveles de la Administración del Conocimiento.**



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, 2008.<sup>37</sup>

<sup>35</sup> Thomson, Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 2004, p171.

<sup>36</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.402.

<sup>37</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.405.

**e. Procesos para retener a las personas.**

La retención de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguren la calidad de vida dentro de la organización.

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfecho y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometen con ella y se pongan la camisa.

Todos estos procesos pretenden proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas, porque se trata de elementos importantes que definen la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, que las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>38</sup>

1) Higiene y seguridad.

a) Creación de un entorno laboral sano.<sup>39</sup>

**HIGIENE.-** Las características ambientales laborales determinan que el trabajo se realice en condiciones adecuadas o no; si los diferentes componentes del medio en que desarrolla la tarea sobrepasan los niveles permitidos por la legislación, el trabajador pone en peligro su salud.

Estas condiciones ambientales están compuestas por: *Agentes físicos, agentes químicos y agentes biológicos*, y constituyen la higiene laboral o industrial.

---

<sup>38</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.440.

<sup>39</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp. 452- 457.

**1. Agentes físicos.-** Son factores ambientales de naturaleza estrictamente física; u presencia supone un alteración, en mayor o menor medida del medio, del medio, pudiendo llegar la alteración a ser nociva y, en consecuencia, a perjudicar a la salud del trabajador en cualquier caso se trata de agentes agresivos, tales como:

**a.** El ruido.- Es un sonido. Todos los sonidos siempre tiene una fuente de origen- por ejemplo, una máquina- se propagan a través de un medio - por ejemplo el aire- y llegan a un receptor - el trabajador.

**b.** Las vibraciones.- Los efectos de las vibraciones sobre el organismo humano son muy variados; entre ellos se pueden destacar; fatiga, disminución del rendimiento, pérdida del equilibrio, falta de concentración, hormigueo en las extremidades, efectos en el oído interno, mareos, molestias de espalda, etc.

**c.** Las radiaciones.- Los efectos de un radiación depende de la dosis recibida y del órgano afectado, los efectos se asocian desde un tipo de cáncer, malformaciones congénitas, retraso en el crecimiento, quemaduras, irritación ocular, envejecimiento prematuro de la piel.

**2. Agentes químicos.-** Se denomina sustancia a los elementos químicos y sus compuestos ene estado natural u obtenido por procedimientos de producción. Estas sustancias y preparados pueden producir efectos adversos debido a las propiedades físico químicas y toxicológicas que poseen.

Pueden provocar daños de forma inmediata – intoxicación aguda – o desarrollar una enfermedad a lo largo de varios años – intoxicación crónica.

- **Agentes biológicos.-** Los contaminantes biológicos son seres vivos con un ciclo de vida, y al penetrar en el ser humano, ocasionan enfermedades de tipo infeccioso o parasitario. Su prevención ante los contaminantes biológicos debe considerar el establecimiento de procedimientos de trabajo, la gestión de residuos, y la manipulación y transporte de agentes biológicos de manera segura.

b) El estrés laboral<sup>40</sup>

Los cambios acaecidos en el trabajo, debidos fundamentalmente a la tecnología, hacen que los requisitos de los trabajadores sean cada vez menores; por el contrario, las demandas mentales en el desarrollo de la tarea, el ritmo de trabajo, la competitividad, etc., son cada vez mayores. En definitiva los cambios, y sobre todo la rapidez de los mismos, son la causa principal de la aparición del estrés.

c) Consecuencias del estrés laboral

Cuando el organismo no consigue reaccionar adecuadamente ante el estrés, se pueden producir consecuencias de tipo físico y psíquico para el trabajador, además de diversas consecuencias para la empresa.

---

<sup>40</sup> G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición. Administración de Recursos Humanos, 2003, pp. 460 – 463.

## CUADRO N° 05

### Consecuencias físicas del estrés laboral

TRANSTORNO	CONSECUENCIAS
Trastornos respiratorios	Hiperventilación Sensaciones de opresión en la caja torácica.
Trastornos dermatológicos	Alopecia Sudoración
Trastornos gastrointestinales	Aerofagia Intestino Irritable
Trastornos cardiovasculares	Hipertensión arterial Angina de pecho
Trastorno sexuales	Impotencia Eyaculación precoz
Trastornos endócrinos	Hipoglucemia

**Fuente:** G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, 2003.

## CUADRO N° 06

### Consecuencias psicológicas del estrés laboral

<b>Alteraciones conductuales</b>	Frecuentes olvidos
	Mal humor
	Falta de concentración
	Falta de ATENCIÓN
	Susceptibilidad
	Falta de control
	Bloqueos mentales
<b>Trastornos psicológicos</b>	Ansiedad
	Depresión
	Fobias
	Inapetencia
	Insomnio
<b>Manifestaciones Externas</b>	Aerofagia
	Actuaciones impulsivas
	Temblores
	Imprecisión al hablar
	Explosiones emocionales

**Fuente:** G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, 2003.

## CUADRO N° 07

### Consecuencias empresariales del estrés laboral

INDICIOS DE EXISTENCIA DE ESTRÉS
Incidentes
Accidentes
Averías
Errores
Visitas al servicio médico
Quejas de los clientes
Discusiones entre compañeros
Petición de cambio de puesto
Dudas en las decisiones / actuaciones

**Fuente:** G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, 2003.

#### 2) Calidad de vida.

Según Walton, existen ocho factores que afectan a la calidad de vida en el trabajo, a saber:<sup>41</sup>

## CUADRO N° 08

### Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton

Factores de la calidad de vida en el trabajo	Dimensiones
1. Compensación justa y adecuada	Renta(salario) adecuada para el trabajo Equidad interna (compatibilidad interna) Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Jornadas laborales Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	Autonomía Significado de la tarea Identidad de la tarea

<sup>41</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008, p.494

	Variedad de habilidades Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	Posibilidad de hacer carrera Crecimiento profesional Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	Igualdad de oportunidades Relaciones interpersonales y grupales Sentido comunitario
6. Garantía constitucionales	Respeto a las leyes y los derechos laborales Privacidad personal Libertad de expresión Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	Imagen de la empresa Responsabilidad social por los productos/servicios Responsabilidad social por los empleados

**Fuente:** Idalberto Chiavenato, 2008

### 3) Relaciones con los empleados y sindicatos.

#### a) Que quieren los sindicatos?<sup>42</sup>

Podríamos generalizar y decir que los sindicatos tienen dos conjuntos de propósitos básicos: *la seguridad sindical y obtener mejores salarios, horarios, condiciones de trabajo y prestaciones para sus miembros.*

**1. Seguridad sindical.-** Los sindicatos tratan de conseguir seguridad para ellos mismos. Luchan duro por el derecho para representar a los trabajadores de una empresa y para ser el agente negociador exclusivo de todo el personal. (Como tal, negociar los contratos para todos los empleados, incluyendo a los no sindicalizados). Existen cinco tipos de seguridad proporcionada por un sindicato:

<sup>42</sup> Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, décimo primera edición, México 2009, pp. 598 – 599.

- **Contrato cerrado.-** La empresa solo puede contratar a miembros del sindicato. El congreso prohibió esta ley en 1947, pero aún hay algunas industrias que lo utilizan (como las imprentas).
  
  - **Empresa sindicalizada.-** La compañía puede contratar a personas que no están sindicalizadas, pero deben afiliarse al sindicato dentro de un plazo determinado y pagar sus cuotas (en caso de no hacerlo, pueden ser despedidas).
  
  - **Sistema de representación.-** Los trabajadores que no pertenecen al sindicato deben pagar también cuotas sindicales, bajo el supuesto de que las actividades del sindicato los benefician a todos.
  
  - **Contrato abierto.-** Los trabajadores deciden si quieren afiliarse al sindicato; los que no se afilian, no pagan cuotas.
  
  - **Convenio para la conservación de la afiliación.-** Los empleados no tienen que pertenecer al sindicato. Sin embargo, los sindicalizados contratados por la compañía deben seguir afiliados mientras dure el contrato.
- 2. Mejores salarios, horarios y prestaciones.-** Cuando un sindicato asegura su titularidad en la empresa, lucha por mejorar los salarios, los horarios las condiciones laborales de sus agremiados. El contrato laboral típico también otorga al sindicato un papel en otras actividades del talento humano, como el reclutamiento, la selección, la remuneración, los asensos, la capacitación y los despidos de los trabajadores.

## **f. Procesos para auditar a las personas.**

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de la personas dentro de determinados límites de variación.

Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados. Los procesos de supervisión se aplicación a las funciones que permitan alcanzar los objetivo en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función del staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia en línea. Lo gerentes y colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.<sup>43</sup>

### 1) Banco de datos

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. O a su vez en un conjunto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. *Registro personal*, con datos personales sobre cada trabajador.

---

<sup>43</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición 2008, p.504.

2. *Registro de puestos*, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. *Registro de secciones*, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. *Registro de remuneración*, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. *Registro de prestaciones*, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. *Registro de entrenamiento*, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. *Registro de candidatos*, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. *Registro médico*, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión y exámenes periódicos.
9. *Otros registros*, dependen de las necesidades de la organización, de la administración del talento humano, los gerentes de línea y de los propios trabajadores.<sup>44</sup>

## 2) Sistemas de información administrativa

Un sistema de información se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre el talento humano, el capital humano y el capital intelectual de la empresa.

## 8. *DIFERENCIA ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL*

### a. **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además,

---

<sup>44</sup> Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición 2008, p 511.

crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

**b. Clima organizacional.**

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

### **c. Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional, el mismo que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

#### **1. Estructura**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

#### **2. Responsabilidad (*empowerment*)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

#### **3. Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

#### **4. Desafío**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

#### **5. Relaciones**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

#### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

#### **7. Estándares**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

#### **8. Conflictos**

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

#### **9. Identidad**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup><http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

## **C. SISTEMA DE HIPÓTESIS**

Con una correcta Gestión del Talento Humano la Hostería “La Andaluza” tendrá un eficiente clima organizacional.

### *1. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.*

#### **Variable Independiente**

Gestión del Talento Humano.

#### **Variable Dependiente**

Clima Organizacional

## CAPÍTULO III

### III. MARCO METODOLÓGICO

Durante el proceso de la investigación se utilizarán los siguientes métodos:

- **Método Deductivo.-** Este método es imprescindible ya que me permite identificar el problema desde su aspecto general hasta llegar a sus conclusiones particulares, el mismo que pone énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos o emplear experimentos.
- **Método Inductivo.-** Será otro de los modelos puestos en práctica en el cuál se analizan casos particulares, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter general, a partir de la observación sistemática y la aplicación de encuestas.
- **Método Descriptivo.-** Basado en conocer la situación real de la empresa, con la aplicación de este método se llegará a describir con claridad como la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano incide directamente en el Clima Organizacional.

En la presente investigación se empleará la técnica cualitativa basada en la observación directa, ya que es una técnica fundamental de todo proceso investigativo que consiste en ponerse en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que se va a investigar, tomar información con un mayor número de datos y registrarla para su posterior análisis.

La encuesta dirigida al personal administrativo, empleados y a los turistas formará parte de una de las técnicas imprescindibles a utilizarse en nuestra investigación,

para lo cual se estructurará un cuestionario con preguntas cerradas, de fácil comprensión enfocándose en el objetivo de la investigación.

Los instrumentos serán parte fundamental en nuestra investigación ya que serán aquellos elementos con los que se recogerán datos o información necesaria para el desarrollo de nuestros objetivos planteados.

Otra forma de recopilación de información se lo realizara mediante material fotográfico, a las diferentes dependencias de la Hostería, el cual serán objeto de investigación.

#### **A. TIPO DE ESTUDIO**

Por los objetivos que se desean alcanzar, el tipo de investigación que se utilizará para el desarrollo del tema se basará en el estudio descriptivo – explicativo, señalando los hechos como son observados en todos sus componentes principales, es decir en una realidad, estableciendo relaciones de causa – efecto, sin dejar de lado el estudio que persigue medir el grado de relación entre la variable dependiente e independiente.

Se hará uso de las fuentes primarias de información, siendo en este caso la investigación directa de campo, investigación aplicada para comprender y resolver situaciones, necesidades o problema en un contexto determinado, trabajando en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, dirigida a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológica y educativas en estructura sociales reales y cotidianas.

Su análisis estará centrado a generar cambios en una realidad estudiada, uniendo la investigación con la práctica a través de la aplicación que a su vez ésta se orienta a la toma de decisiones.

## B. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación que se realizará en la Hostería “La Andaluza” ubicada en el cantón Guano se tomara en consideración a las 15 personas que conforman el personal, las mismas que constituyen parte del universo de la investigación, de las cuales serán tomadas en su totalidad para el análisis de los datos que se va a considerar para el estudio, en el presente caso, las 15 personas, número que no amerita realizar un muestreo ya que el mismo es perfectamente manejable para mayor verificación de resultados.

- Personal Administrativo: 3 personas
- Personal de Trabajadores: 12 personas

En el caso de los clientes externos se extraerá la muestra de un universo que corresponde a un promedio de 85 turistas que llegan en un mes, con un margen de error del 10% y una confiabilidad del 90%, dando como resultado de éste proceso la aplicación de la encuesta a 46 turistas.

### DATOS:

$$\begin{array}{l} N= 85 \\ n=? \\ E= 10\% \end{array} \quad \begin{array}{l} n = \frac{N}{(N-1)E^2+1} \\ n = \frac{85}{(84-1) 0.10^2+1} \\ n = 46 \end{array}$$

### C. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

**CUADRO N° 09**

**Operacionalización de las variables**

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Gestión del Talento Humano</p>	<p><u>Proceso</u> que desarrolla e <u>incorpora nuevos integrantes</u> a la fuerza laboral, y que además <u>desarrolla</u> y retiene a un recurso humano existente.</p> <p>(<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento">http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento</a>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proceso</li> <li>▪ Incorporar nuevos integrantes</li> <li>▪ Desarrollo de personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes y procedimientos establecidos</li> <li>▪ Correlación entre la empresa y el empleado</li> <li>▪ Superación y competencias laborales</li> </ul>	<p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarios</li> </ul>
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Clima Organizacional</p>	<p><u>Percepciones</u> que el trabajador tiene de las <u>estructuras y procesos</u> que ocurren en un <u>medio laboral</u>.</p> <p>(<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/</a>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción</li> <li>▪ Estructuras y procesos</li> <li>▪ Medio Laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comportamiento</li> <li>▪ Organigrama</li> <li>▪ Interacción</li> </ul>	<p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas</li> </ul> <p><b>Instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestionarios</li> </ul>

**Fuente y Elaboración:** Viviana Burbano

## **D. PROCEDIMIENTOS**

Para el presente proyecto se utilizó la observación directa, la realización de encuestas al personal administrativo, a los empleados de la hostería y a los turistas, utilizando cuestionarios previamente elaborados con preguntas abiertas y sencillas acordes a las necesidades del objetivo que se pretende alcanzar, que permitan dar a conocer el grado de satisfacción del clima laboral.

## **E. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Para la ejecución del presente proyecto se lo desarrolló de la siguiente forma:

- Como primer paso se realizó un pre investigación al gerente de la hostería “La Andaluza” acerca de la existencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano, aspecto fundamental para el desarrollo óptimo de la empresa.
- Se procedió a realizar la investigación pertinente para poner en marcha la propuesta planteada y aceptada por el gerente de la hostería.
- Se diseño y aplicó la encuesta dirigida al personal administrativo, los empleados y a los turistas que se hospedan en la hostería acorde al objetivo planteado.
- Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas sirvieron de base para la realización de un Modelo de Gestión del Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional de la Hostería “La Andaluza”.

## **CAPÍTULO VI**

### **IV. RESULTADOS**

Para la obtención de resultados en la presente investigación es imprescindible contar con una tabulación de datos de las encuestas aplicadas al personal administrativo, empleados y turistas que se hospedan en la hostería, para lo cual dicha tabulación se realizó en el programa Microsoft Excel, posterior a estos datos obtenidos se procedió a realizar tablas y gráficos en forma de pastel con el propósito de conocer porcentajes reales a las respuestas dadas de las encuestas aplicadas en la Hostería “La Andaluza”.

En la encuesta realizada al Gerente General de la Hostería “La Andaluza” el señor Luis Cárdenas manifestó que actualmente no cuentan con un Modelo de Gestión del Talento Humano de vanguardia, que les permita a sus trabajadores desempeñar sus funciones de manera eficiente, basados en normas, políticas y procedimientos acordes a las necesidades presentes en la empresa; también supo manifestar que debido a la carencia del mismo se ha notado un deficiente desempeño laboral de cada uno de sus colaboradores afectando al clima laboral.

## A. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”

1. ¿Cree usted que la empresa promueve la comunicación entre las diferentes áreas como herramienta para establecer un buen clima organizacional?

**TABLA N° 01**

### Promueve la comunicación

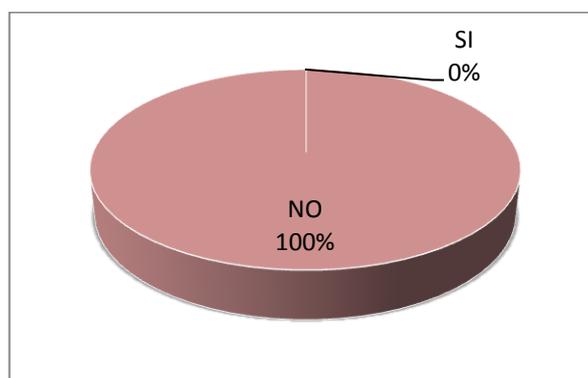
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 01**

### Promueve la comunicación



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que la empresa no promueve la comunicación para establecer un buen clima organizacional.

2. ¿La administración realiza reuniones periódicas para evaluar el desempeño y actitud de los trabajadores en la empresa?

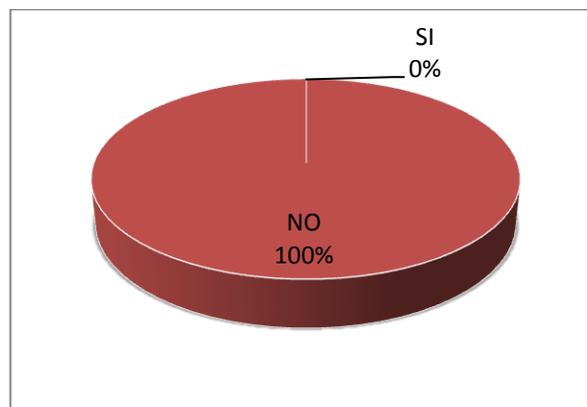
**TABLA N° 02**  
**Evaluación del desempeño**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 02**  
**Evaluación del desempeño**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que no se realizan reuniones de forma periódica para evaluar el desempeño y actitud de los cada uno de ellos.

3. ¿Cree usted que el modelo administrativo utilizado en su empresa es el adecuado para generar un buen ambiente de trabajo?

**TABLA N° 03**

**Modelo administrativo**

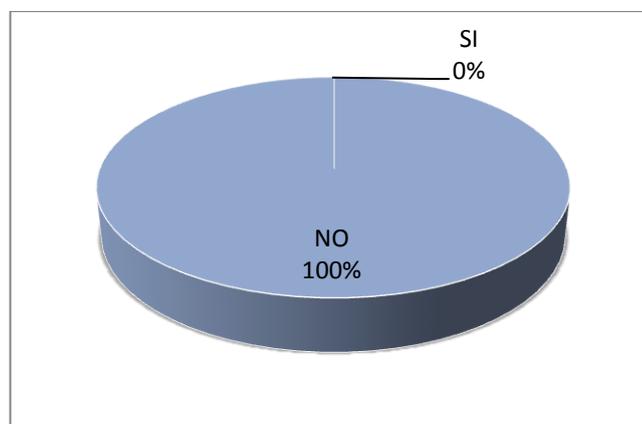
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 03**

**Modelo administrativo**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que el modelo administrativo utilizado en la empresa no es el adecuado para generar un buen ambiente de trabajo.

4. ¿Cree usted que las funciones están bien establecidas y acorde al puesto de trabajo para el cual fue contratado?

**TABLA N° 04**

**Funciones del trabajador**

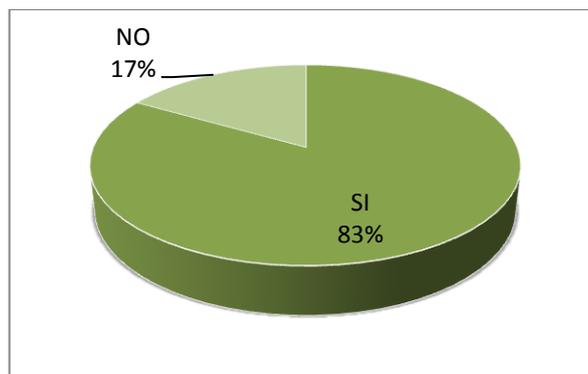
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	10	83%
NO	2	17%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 04**

**Funciones del trabajador**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 83% de los trabajadores de la hostería manifiestan que las funciones de cada uno de ellos si están bien establecidas y acorde al puesto de trabajo para el cual fueron contratados, mientras que un 17% manifiestan que sus funciones no están bien establecidas.

5. ¿Cree usted que el comportamiento de los trabajadores genera un adecuado clima organizacional?

**TABLA N° 05**

**Comportamiento de los trabajadores**

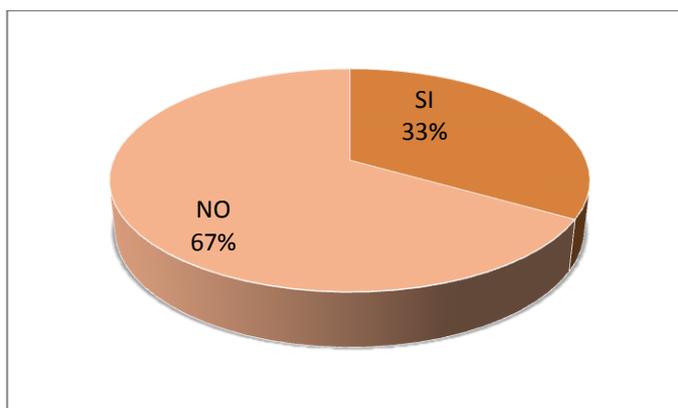
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	33%
NO	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 05**

**Comportamiento de los trabajadores**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 67% de los trabajadores de la hostería manifiestan que el comportamiento entre trabajadores no genera un adecuado clima organizacional, mientras que un 33% manifiestan que el comportamiento entre ellos sí genera un buen clima organizacional.

6. ¿Cree usted que el talento humano de la empresa conoce la misión y visión de la empresa?

**TABLA N° 06**

**Conocimiento de la misión y visión de la empresa**

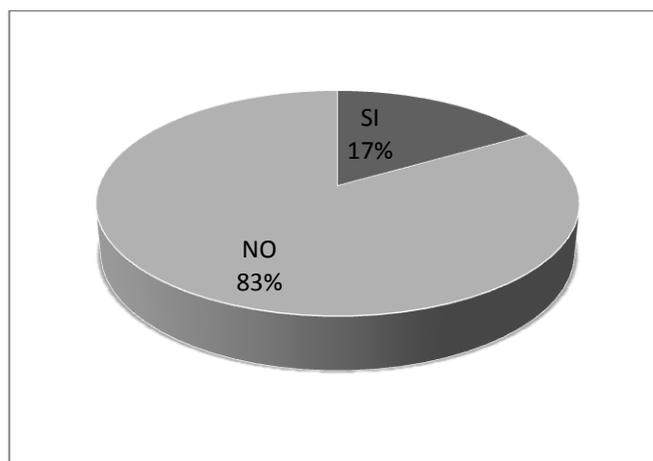
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	17%
NO	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 06**

**Conocimiento de la misión y visión de la empresa**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 83% de los trabajadores de la hostería manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa, mientras que un 17% manifiestan si la conocen.

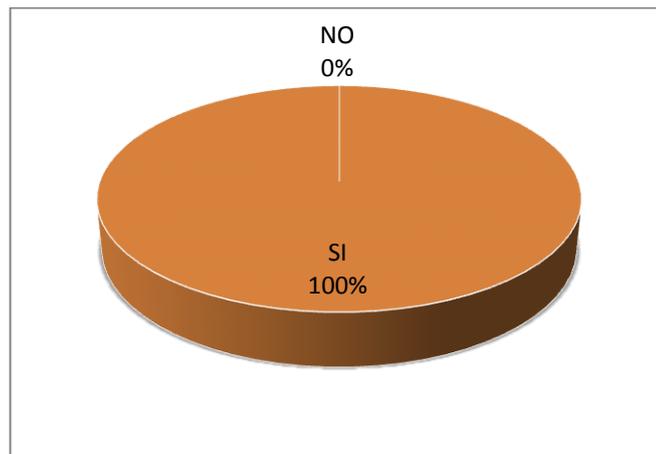
7. ¿Considera usted que su desempeño dentro de la empresa es el adecuado?

**TABLA N° 07**  
**Desempeño laboral**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	12	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 07**  
**Desempeño laboral**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que su desempeño laboral en la empresa es el adecuado.

8. ¿La administración le proporciona oportunidades para resolver problemas por sí mismo/a?

**TABLA N° 08**

**Oportunidades para resolver problemas**

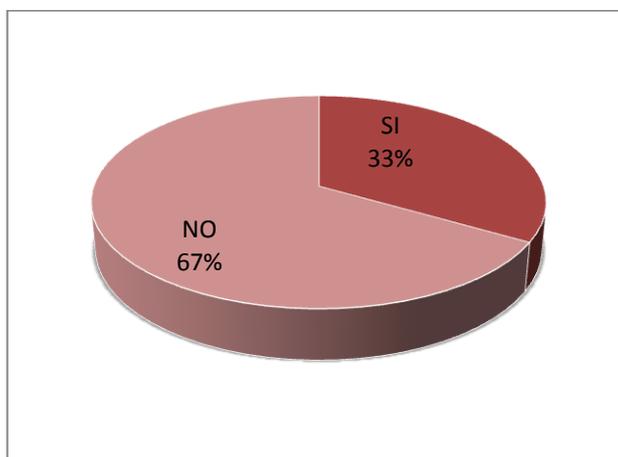
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	33%
NO	8	67%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**GRÁFICO N° 08**

**Oportunidades para resolver problemas**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano.

**INTERPRETACIÓN:** El 67% de los trabajadores de la hostería manifiestan que la administración no les proporciona oportunidades para resolver problemas por sí mismos, mientras que un 33% manifiestan si les brindan oportunidades para resolver problemas.

**B. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”**

1. ¿Se considera a la comunicación dentro de la empresa como herramienta idónea para mejorar el clima organizacional?

**TABLA N° 09**

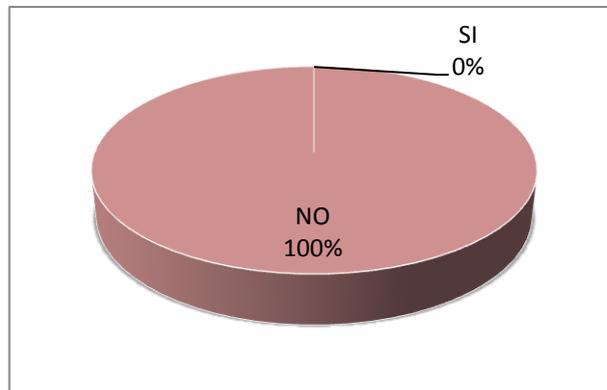
**Promueve la comunicación**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 09**

**Promueve la comunicación**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que la comunicación no es tomada en cuenta como herramienta idónea para mejorar el clima organizacional.

2. ¿Se evalúa el desempeño y actitud de los trabajadores periódicamente?

**TABLA N° 10**

**Evaluación del desempeño**

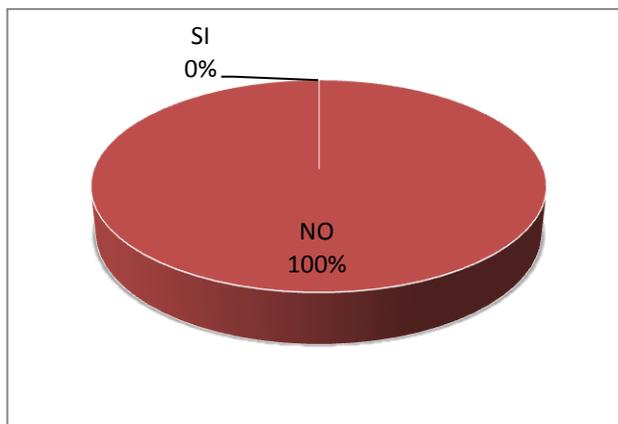
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 10**

**Evaluación del desempeño**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que no se realiza una evaluación periódica sobre el desempeño y actitud de los trabajadores.

3. **¿Considera usted que la existencia de un modelo administrativo de vanguardia, tributará para un buen ambiente de trabajo?**

**TABLA N° 11**

**Modelo administrativo**

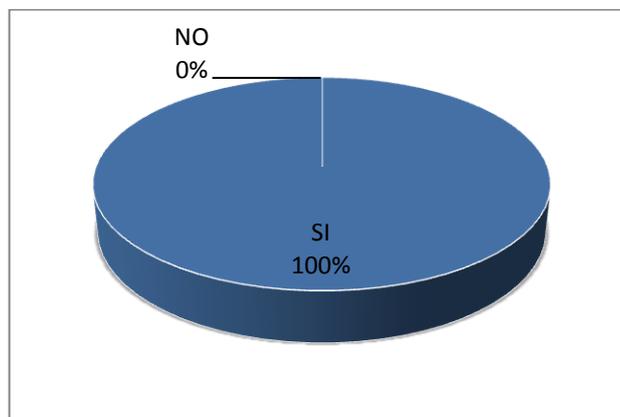
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 11**

**Modelo administrativo**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que es necesario implementar un modelo administrativo de vanguardia el cual tributará a un buen ambiente de trabajo.

4. ¿Cree usted que la estructura funcional y estructural dentro de la empresa debe ser revisado periódicamente?

**TABLA N° 12**

**Funciones del trabajador**

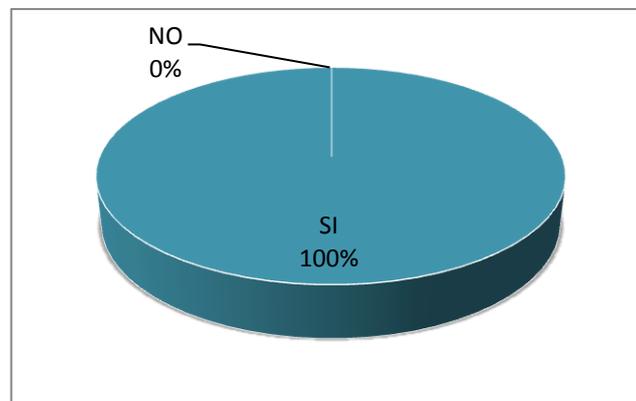
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	3	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 12**

**Funciones del trabajador**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que es necesario revisar periódicamente la estructura funcional y estructural de la empresa.

5. ¿El clima organizacional en la empresa depende del comportamiento de empleados y trabajadores?

**TABLA N° 13**

**Comportamiento de los trabajadores**

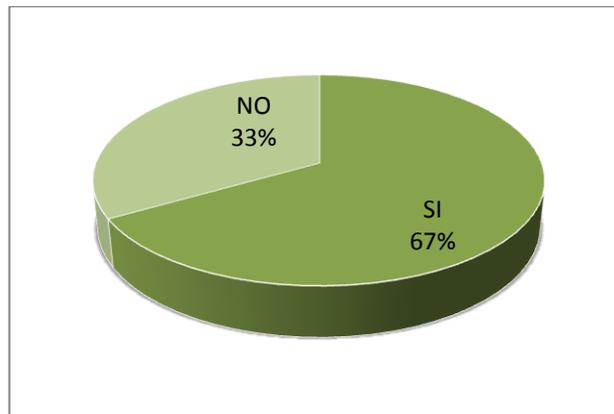
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	67%
NO	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 13**

**Comportamiento de los trabajadores**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 67% del personal administrativo de la hostería manifiestan que el comportamiento de empleados y trabajadores depende del clima organizacional existente en la empresa, mientras que el 33% manifiesta que el comportamiento no depende del clima organizacional.

6. ¿Cree que la planificación de la empresa es conocida por sus empleados y trabajadores?

**TABLA N° 14**

**Conocimiento de la misión y visión de la empresa**

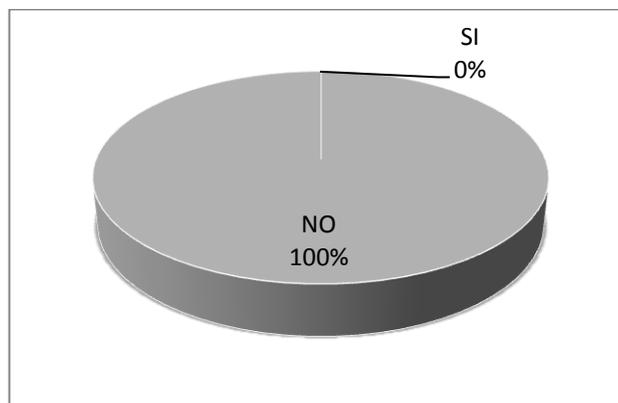
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	0	0%
NO	3	100%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 14**

**Conocimiento de la misión y visión de la empresa**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.

**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% del personal administrativo de la hostería manifiestan que la planificación de la empresa no es conocida por empleados y trabajadores.

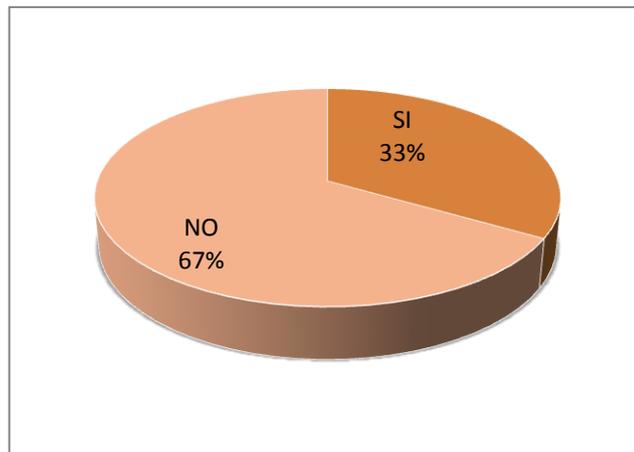
7. ¿Se encuentra totalmente satisfecho con el desempeño del personal de la empresa?

**TABLA N° 15**  
**Desempeño laboral**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 15**  
**Desempeño laboral**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 67% del personal administrativo de la hostería manifiestan que no se encuentran satisfechos con el desempeño de empleados y trabajadores de la empresa, mientras que un 33% manifiesta que el desempeño es satisfactorio.

8. ¿Se propicia que el personal que labora en la empresa pueda resolver problemas en su oportunidad?

**TABLA N° 16**

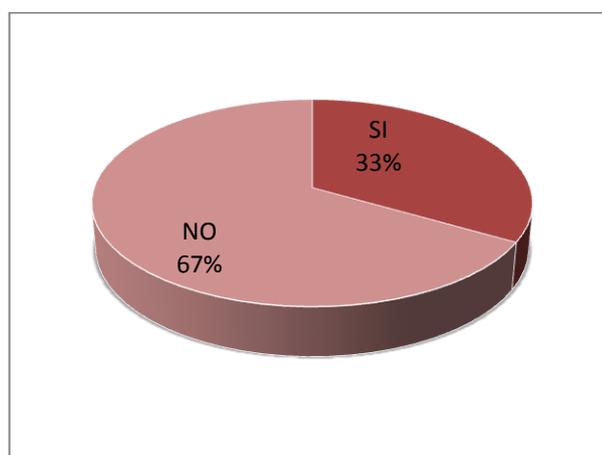
**Oportunidades para resolver problemas**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	1	33%
NO	2	67%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 16**

**Oportunidades para resolver problemas**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 67% del personal administrativo de la hostería manifiesta que no propician e incentivan a los trabajadores a resolver problemas, mientras que un 33% manifiesta que se les brinda la oportunidad de resolver problemas en su oportunidad.

### C. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS QUE SE HOSPEDAN EN HOSTERÍA “LA ANDALUZA”

#### 1. En el momento de su llegada a la hostería, el recibimiento fue:

TABLA N° 17

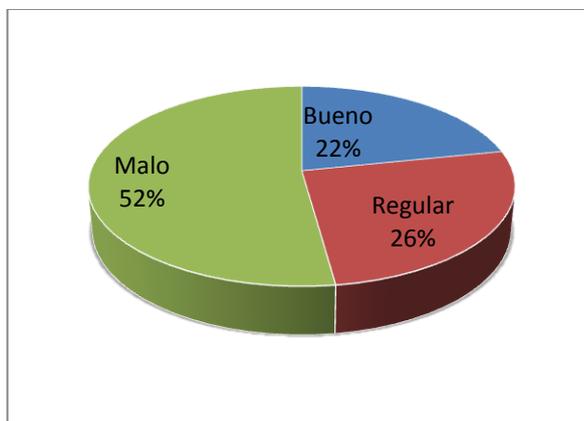
##### Bienvenida de los turistas

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	10	22%
Regular	12	26%
Malo	24	52%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
Elaboración: Viviana Burbano

GRÁFICO N° 17

##### Bienvenida de los turistas



Fuente: Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
Elaboración: Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 52% de los turistas manifiesta que el recibimiento que tuvieron al momento de su llegada a la hostería fue malo, seguida de un 26% que manifiestan que fue regular, mientras que el 22% de los encuestados estuvo satisfecho manifestando que fue bueno su recibimiento.

## 2. ¿La atención del personal de la hostería fue la que usted esperaba?

**TABLA N° 18**

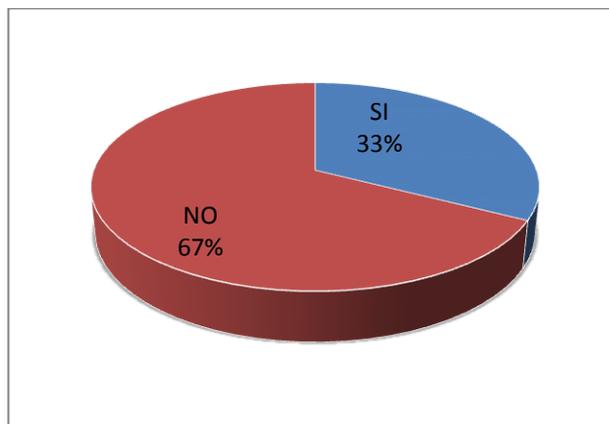
### Atención del personal

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	15	33%
NO	31	67%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 18**

### Atención del personal



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 67% de los turistas manifiesta que la atención que recibieron por parte de los empleados no fue la que ellos esperaban, mientras que un 33% manifiesta que cumplieron con sus expectativas de atención.

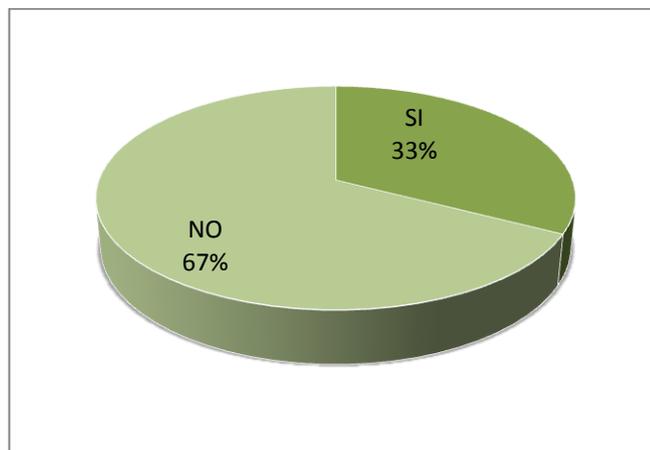
**3. ¿Los servicios recibidos durante su estadía en la hostería fueron ágiles y oportunos?**

**TABLA N° 19**  
**Calidad de servicio**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	15	33%
NO	31	67%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 19**  
**Calidad de servicio**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 67% de los turistas manifiesta que los servicios que recibieron durante su estadía no fueron ágiles y oportunos, mientras que un 33% manifiesta que si lo fueron.

4. ¿Cree usted que un buen ambiente de trabajo por parte de los empleados de la hostería repercute en la prestación de servicios?

**TABLA N° 20**

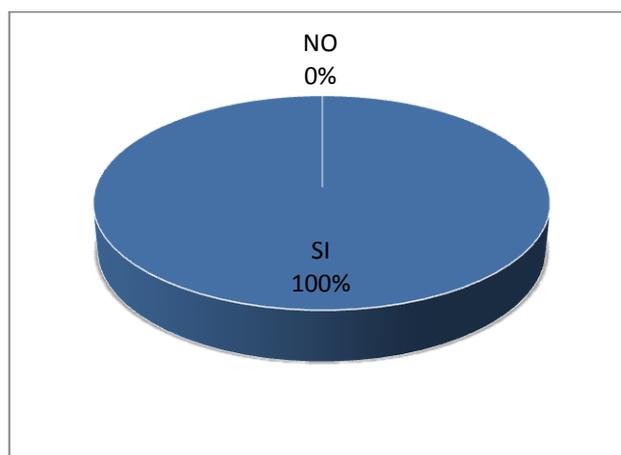
**Buen ambiente de trabajo**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	46	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 20**

**Buen ambiente de trabajo**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 100% de los turistas manifiesta que un buen ambiente de trabajo en la hostería repercute en su totalidad para la prestación de servicios de calidad.

5. ¿Considera usted que en la hostería el talento humano requiere de lineamientos para la mejora continua en la prestación de servicios?

**TABLA N° 21**

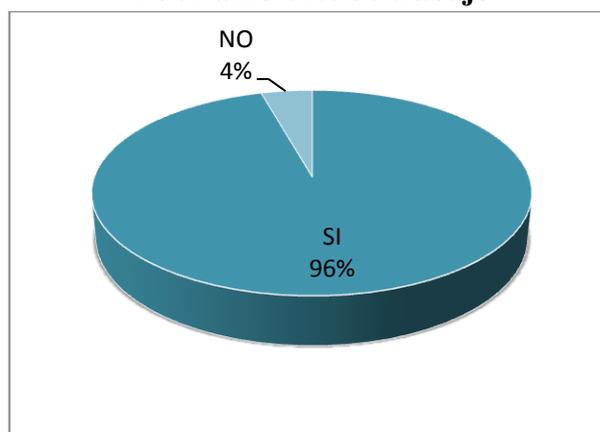
**Lineamientos para la mejora continua**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	44	96%
NO	2	4%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**GRÁFICO N° 21**

**Buen ambiente de trabajo**



**Fuente:** Encuestas realizadas en la Hostería “La Andaluza”.  
**Elaboración:** Viviana Burbano

**INTERPRETACIÓN:** El 96% de los turistas manifiesta el talento humano que labora en la hostería requiere de lineamientos para la mejora continua en la prestación de servicios, mientras que el 4% no está de acuerdo con dichos lineamientos.

## **D. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”**

### *1. DESCRIPCIÓN DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”.*

Chuquipoguiso se extiende en las estribaciones del Chimborazo, ocupa una parte de sus extensos páramos a una altura aproximada de 3400 sobre el nivel de mar. Pertenece al cantón Guano, provincia del Chimborazo. La antigua casa solariega se transforma recientemente en una hostería ubicada en el Km. 16 de vía Riobamba – Ambato.

Hacia 1555, la Hacienda “Chuquipoguiso” es de propiedad de Don Hernando de La Parra (Español), quién recibe las tierras de manos del cabildo de Quito. Alrededor del siglo XVI-XVII, pasa a manos de Don Antonio López de Galarza, Hijo del Capitán de la Corona de España. Don Antonio Mondragón.

Posteriormente, esta hacienda pasa a ser propiedad de Don José Antonio de Villavicencio, cuñado de Don Pedro Vicente Maldonado. Después de Don Alfredo Villagómez y posteriormente de Don Martín Chiriboga y León, Corregidor realista de la Corona Española.

En 1843, se reúnen en Chuquipoguiso para planear detalles sobre la “Revolución de los tres pesos”, o Revolución Marcista, denominada así por realizarse en el mes de marzo.

En 1844, nombran a la hacienda “capital de Provincia” y a la casa “Capital de Armas”.

Cuando Bolívar viajaba al norte, fue agasajado por el pueblo de Mocha, entonces se hospedó en la hacienda antes de arribar Riobamba.

Todos los personajes más importantes que participaron en la Primera Constituyente, se hospedaron en la casa de Hacienda.

**a. Ubicación.**

La Hostería “La Andaluza” se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en el cantón Guano, en el kilómetro 16 de la panamericana norte a 10 minutos de la ciudad de Riobamba y a 217 km de la ciudad de Quito.

**b. Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia; y contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la provincia del Chimborazo a través de ofertas que involucren el desarrollo turístico sustentable de la región.

**c. Visión**

Llegar a ser reconocidos en el mercado Nacional e Internacional por medio de proyectos publicitarios que involucren la biodiversidad de la provincia del Chimborazo como las riquezas naturales de las ciudades de la provincia y del País, y de esta forma crear la necesidad de mejorar la salud del ser humano por medio del ecoturismo.

**d. Objetivos empresariales**

**General**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad.

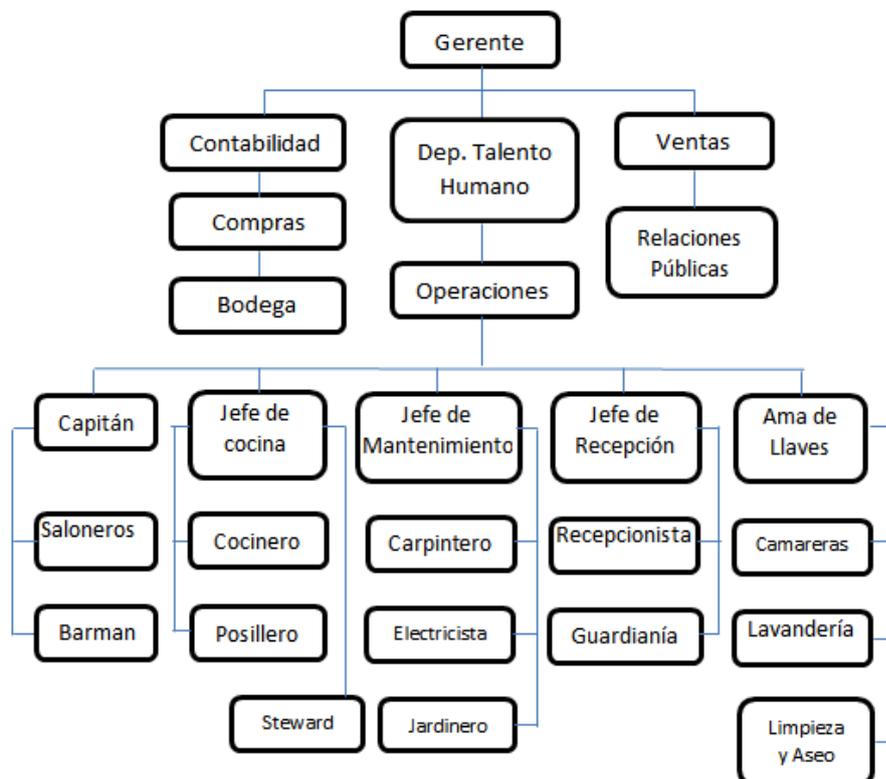
## Específicos

- Mejorar continuamente la infraestructura e instalaciones para brindar un excelente servicio a nuestros clientes.
- Impulsar la actividad turística en de la provincia y el país.
- Renovar periódicamente nuestros paquetes de servicios.
- Crear fuentes de empleo como aporte a la comunidad.
- Optimizar los recursos con fines de rentabilidad.

### e. Estructura orgánica – administrativa.

La hostería al momento se encuentra desarrollando sus actividades conforme a la siguiente estructura organizacional.

**GRÁFICO N° 22**  
**Estructura Orgánica – Estructural**



**Fuente:** Hostería “La Andaluza”  
**Elaboración:** Viviana Burbano

## **f. Servicios**

La Hostería “La Andaluza” para mayor comodidad de los clientes cuenta con los siguientes servicios:

### **✓ ALOJAMIENTO**

**Categoría:** Primera

**Capacidad Grupos:** 200 pax.

**No. Habitaciones:** 55 confortables habitaciones.

**Distribución:** 7 Suites

13 Habitaciones Superior

35 Habitaciones Standard.

Contamos con una capacidad instalada de 55 habitaciones, todas ellas con:

- Baño Privado.
- Televisión por satélite.
- Alfombradas.
- Ducha con agua caliente y, en las suites tina de baño.
- Chimeneas y sistemas de calefacción centralizada.
- Teléfono (con llamadas: locales, nacionales e internacionales y celular).
- Servicio de Room service.

### **✓ ALIMENTOS Y BEBIDAS**

#### **▪ Restaurante “La Piedra”**

Para disfrutar la exquisitez de la comida criolla nacional y chilena.

#### **▪ Restaurante “El Establo”**

Con lo mejor de la comida nacional e internacional.

## FOTO N° 01

### Restaurante “El Establo”



Fuente: [www.hosteriaandaluza.com.ec](http://www.hosteriaandaluza.com.ec)

- **Cafeterías: “La Piedra” y “El Mirador”**

Con una variedad de delicias de la casa: pan hecho en horno de leña, quesos y mantequilla del sector, los más exquisitos embutidos de nuestra fábrica de JAMONES “LA ANDALUZA”.

- **Bar-Karaoke “ El Portal”**

Con una gran variedad de cócteles y licores, además cuenta con la alternativa de disfrutar juegos y canto con nuestro karaoke.

- ✓ **SALÓN PARA EVENTOS, SEMINARIOS Y CONGRESOS**

Contamos con Servicio de Banquetes para reuniones empresariales y familiares en nuestros salones:

- **Salón “Martin Chiriboga”**

Con una capacidad para 400 personas. Aquí usted puede ser el mejor anfitrión en sus reuniones familiares. Salón de uso múltiple (matrimonios, bautizos, quince años etc.) y eventos empresariales. Escenario para orquestas, bar, sala de estar.

▪ **Salón Auditorio “Simón Bolívar”**

Con una capacidad para 220 personas. Usted puede disponer de este salón para realizar sus reuniones de negocios, conferencias, tertulias y mucho mas...  
Dispone de: pantalla larga (2.64x3.56mtr.), proyector de slides, pizarra de tiza líquida, papelógrafo, equipo de amplificación, VHS O DVD, micrófonos.

**FOTO N° 02**

**Salón de Eventos**



Fuente: [www.hosteriaandaluza.com.ec](http://www.hosteriaandaluza.com.ec)

✓ **ÁREAS DE RECREACIÓN Y DEPORTES**

**FOTO N° 03**

**Recreación y Deportes**



Fuente: [www.hosteriaandaluza.com.ec](http://www.hosteriaandaluza.com.ec)

Hostería “La Andaluza” cuenta para el sano esparcimiento con:

- Mesa de Ping Pong 2 mesas.
- Mesa de Fútbolín 2 mesas.
- Cancha de Voleibol Básquetbol Indor fútbol.
- Bar – karaoke
- Mesa de billar 2 mesas

✓ **FACILIDADES DE LA HOSTERÍA**

La Hostería cuenta con una variedad de espacios físicos para que usted y su familia disfruten de un tiempo de arte fotográfico junto a:

- Áreas verdes al pie de las faldas del majestuoso volcán Chimborazo.
- Miradores naturales para admirar a los volcanes Carihuayrazo y El Altar.
- Paseos a caballo.
- Área para parrilladas.

✓ **SERVICIOS ADICIONALES**

- Room service e internet.
- Ventas de artesanías del pueblo “Salasaca”

2. *DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO MEDIANTE EL ANÁLISIS FODA DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”*

a. **Obtención de datos**

**FORTALEZAS**

- Casa de hacienda con tradición construida hace 250 años.

- Capacidad de hospedaje para 200 personas.
- Convenios para pasantías.
- Conocen con claridad los segmentos a los que se dirigen.
- Cuentan con distracciones como paseos a caballo.
- Ubicación estratégica, punto de encuentro de las principales ciudades.

## **OPORTUNIDADES**

- Respaldo de las comunidades indígenas.
- Convenios con operadoras de turismo.
- Implementar nuevos servicios.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Alianzas estratégicas con el sector privado (estado).

## **DEBILIDADES**

- Escasa vinculación del Gerente General con los empleados.
- Deficiente evaluación del desempeño del personal.
- Ineficiente sistema de incentivos al personal de trabajo.
- Excesivos gastos en el mantenimiento de la casa construida hace 250 años.
- Desconocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados.

## **AMENAZAS**

- Paro de los indígenas y cierre de carreteras.
- Desastres naturales.
- La constante emanación de gases y ceniza del volcán Tungurahua.
- Problemas sociales, políticos o económicos del país.
- Competencia desleal.

**b. Depuración de datos**

**FORTALEZAS**

- F1.-** Casa de hacienda con tradición construida hace 250 años.
- F2.-** Convenios para pasantías.
- F3.-** Conocen con claridad los segmentos a los que se dirigen.
- F4.-** Ubicación estratégica, punto de encuentro de las principales ciudades.

**OPORTUNIDADES**

- O1.-** Respaldo de las comunidades indígenas.
- O2.-** Convenios con operadoras de turismo.
- O3.-** Implementar nuevos servicios.
- O4.-** Capacitación y desarrollo del personal

**DEBILIDADES**

- D1.-** Escasa vinculación del Gerente General con los empleados.
- D2.-** Deficiente evaluación del desempeño del personal.
- D3.-** Ineficiente sistema de incentivos al personal de trabajo.
- D4.-** Desconocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados.

**AMENAZAS**

- A1.-** Paro de los indígenas y cierre de carreteras.
- A2.-** Desastres naturales.
- A3.-** Problemas sociales, políticos o económicos del país.
- A4.-** Competencia desleal.

c. Priorización de problemas

**CUADRO N° 10**  
**PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS**

	Casa de hacienda con tradición construida hace 250 años.	Convenios para pasantías.	Conocen con claridad los segmentos a los que se dirigen	Ubicación estratégica, punto de encuentro de las principales ciudades.	<b>TOTAL (1)</b>
Casa de hacienda con tradición construida hace 250 años.	<b>X</b>	0	0	0	<b>0</b>
Convenios para pasantías.	-	<b>X</b>	0	0	<b>0</b>
Conocen con claridad los segmentos a los que se dirigen.	-	-	<b>X</b>	0	<b>0</b>
Ubicación estratégica.	-	-	-	<b>X</b>	0
<b>VERTICAL (0)</b>	0	1	2	3	
<b>HORIZONTAL (1)</b>	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>RANGO</b>	<b>4to</b>	<b>3ero</b>	<b>2do</b>	<b>1ero</b>	

**Elaboración:** Viviana Burbano

**CUADRO N° 11**  
**PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES**

	Respaldo de las comunidades indígenas.	Convenios con operadoras de turismo	Implementar nuevos servicios.	Capacitación y desarrollo del personal	<b>TOTAL (1)</b>
Respaldo de las comunidades indígenas.	<b>X</b>	0	0	0	<b>0</b>
Convenios con operadoras de turismo	-	<b>X</b>	0	0	<b>0</b>
Implementar nuevos servicios.	-	-	<b>X</b>	1	<b>1</b>
Capacitación y desarrollo del personal.	-	-	-	<b>X</b>	<b>0</b>
<b>VERTICAL (0)</b>	0	1	2	2	
<b>HORIZONTAL (1)</b>	0	0	1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	
<b>RANGO</b>	<b>4to</b>	<b>3ero</b>	<b>2do</b>	<b>1ero</b>	

**Elaboración:** Viviana Burbano

**CUADRO N° 12**  
**PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES**

	Escasa vinculación del Gerente General con los empleados.	Deficiente evaluación del desempeño del personal.	Ineficiente sistema de incentivos al personal de trabajo.	Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.	<b>TOTAL (1)</b>
Escasa vinculación del Gerente General con los empleados.	<b>X</b>	1	1	1	<b>3</b>
Deficiente evaluación del desempeño del personal.	-	<b>X</b>	0	1	<b>1</b>
Ineficiente sistema de incentivos al personal de trabajo.	-	-	<b>X</b>	1	<b>1</b>
Desconocimiento de la misión y visión de la empresa.	-	-	-	<b>X</b>	<b>0</b>
<b>VERTICAL (0)</b>	0	0	1	0	
<b>HORIZONTAL (1)</b>	3	1	1	0	
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
<b>RANGO</b>	<b>1ero</b>	<b>3ero</b>	<b>2do</b>	<b>4to</b>	

**Elaboración:** Viviana Burbano

**CUADRO N° 13**  
**PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS**

	Paro de los indígenas y cierre de carreteras.	Desastres naturales.	Problemas sociales, políticos o económicos del país.	Competencia desleal.	<b>TOTAL (1)</b>
Paro de los indígenas y cierre de carreteras.	<b>X</b>	0	0	0	<b>0</b>
Desastres naturales.	-	<b>X</b>	0	0	<b>0</b>
Problemas sociales, políticos o económicos del país.	-	-	<b>X</b>	0	<b>0</b>
Competencia desleal.	-	-	-	<b>X</b>	<b>0</b>
<b>VERTICAL (0)</b>	0	1	2	3	
<b>HORIZONTAL (1)</b>	0	0	0	0	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>RANGO</b>	<b>4to</b>	<b>3ero</b>	<b>2do</b>	<b>1ero</b>	

**Elaboración:** Viviana Burbano

**d. Análisis de la matriz FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1.-</b> Ubicación estratégica, punto de encuentro de las principales ciudades.</p> <p><b>F2.-</b> Conocen con claridad los segmentos a los que se dirigen.</p> <p><b>F3.-</b> Convenios para pasantías.</p> <p><b>F4.-</b> Casa de hacienda con tradición construida hace 250 años.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1.-</b> Capacitación y desarrollo del personal</p> <p><b>O2.-</b> Implementar nuevos servicios.</p> <p><b>O3.-</b> Convenios con operadoras de turismo.</p> <p><b>O4.-</b> Respaldo de las comunidades indígenas.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1.-</b> Escasa vinculación del Gerente General con los empleados.</p> <p><b>D2.-</b> Ineficiente sistema de incentivos al personal de trabajo.</p> <p><b>D3.-</b> Deficiente evaluación del desempeño del personal.</p> <p><b>D4.-</b> Desconocimiento de la misión y visión de la empresa por parte de los empleados.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1.-</b> Competencia desleal.</p> <p><b>A2.-</b> Problemas sociales, políticos o económicos del país.</p> <p><b>A3.-</b> Desastres naturales.</p> <p><b>A4.-</b> Paro de los indígenas y cierre de carreteras.</p>

## CAPÍTULO V

### V. DISCUSIÓN

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

- El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que la empresa no promueve la comunicación para establecer un buen clima organizacional.
- El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que no se realizan reuniones de forma periódica para evaluar el desempeño y actitud de los cada uno de ellos.
- El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que el modelo administrativo utilizado en la empresa no es el adecuado para generar un buen ambiente de trabajo.
- El 83% de los trabajadores de la hostería manifiestan que las funciones de cada uno de ellos si están bien establecidas y acorde al puesto de trabajo para el cual fueron contratados, mientras que un 17% manifiestan que sus funciones no están bien establecidas.
- El 67% de los trabajadores de la hostería manifiestan que el comportamiento entre trabajadores no genera un adecuado clima organizacional, mientras que un 33% manifiestan que el comportamiento entre ellos si genera un buen clima organizacional.
- El 83% de los trabajadores de la hostería manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa, mientras que un 17% manifiestan si la conocen.

- El 100% de los trabajadores de la hostería manifiestan que su desempeño laboral en la empresa es el adecuado.
- El 67% de los trabajadores de la hostería manifiestan que la administración no les proporciona oportunidades para resolver problemas por sí mismos, mientras que un 33% manifiestan si les brindan oportunidades para resolver problemas.

**De acuerdo a las encuestas aplicadas al personal administrativo de la hostería, se puede concluir con lo siguiente:**

- El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que la comunicación no es tomada en cuenta como herramienta idónea para mejorar el clima organizacional.
- El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que no se realiza una evaluación periódica sobre el desempeño y actitud de los trabajadores.
- El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que es necesario implementar un modelo administrativo de vanguardia el cual tributará a un buen ambiente de trabajo.
- El 100% del personal administrativo de la hostería manifiesta que es necesario revisar periódicamente la estructura funcional y estructural de la empresa.
- El 67% del personal administrativo de la hostería manifiestan que el comportamiento de empleados y trabajadores depende del clima organizacional existente en la empresa, mientras que el 33% manifiesta que el comportamiento no depende del clima organizacional.
- El 100% del personal administrativo de la hostería manifiestan que la planificación de la empresa no es conocida por empleados y trabajadores.

- El 67% del personal administrativo de la hostería manifiestan que no se encuentran satisfechos con el desempeño de empleados y trabajadores de la empresa, mientras que un 33% manifiesta que el desempeño es satisfactorio.
- El 67% del personal administrativo de la hostería manifiesta que no propician e incentivan a los trabajadores a resolver problemas, mientras que un 33% manifiesta que se les brinda la oportunidad de resolver problemas en su oportunidad.

**De acuerdo a las encuestas aplicadas a los turistas que se hospedan en la hostería, se puede concluir con lo siguiente:**

- El 52% de los turistas manifiesta que el recibimiento que tuvieron al momento de su llegada a la hostería fue malo, seguida de un 26% que manifiestan que fue regular, mientras que el 22% de los encuestados estuvo satisfecho manifestando que fue bueno su recibimiento.
- El 67% de los turistas manifiesta que la atención que recibieron por parte de los empleados no fue la que ellos esperaban, mientras que un 33% manifiesta que cumplieron con sus expectativas de atención.
- El 67% de los turistas manifiesta que los servicios que recibieron durante su estadía no fueron ágiles y oportunos, mientras que un 33% manifiesta que si lo fueron.
- El 100% de los turistas manifiesta que un buen ambiente de trabajo en la hostería repercute en su totalidad para la prestación de servicios de calidad.
- El 96% de los turistas manifiesta el talento humano que labora en la hostería requiere de lineamientos para la mejora continua en la prestación de servicios, mientras que el 4% no está de acuerdo con dichos lineamientos.

## CAPÍTULO VI

### VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. *CONCLUSIONES*

- El 100% de los trabajadores certifican que la administración no les proporciona oportunidades para resolver problemas por sí mismo, lo cual se ve afectado en su desarrollo profesional para una mayor competitividad.
- El personal administrativo considera que la existencia de un Modelo de Gestión de Talento Humano es imprescindible, el cual proporcione lineamientos específicos a seguir, desde el primer paso que es atraer al personal idóneo a un puesto perfectamente diseñado, hasta desarrollar a la persona ofreciéndoles posibilidades de crecimiento, tributará a un buen ambiente laboral.
- El 100% de los trabajadores concuerdan que la comunicación debe ser primordial en su medio laboral, lo cual dicho factor repercute al desarrollo de metas y objetivos que como organización quiere alcanzar.
- Las evaluaciones no son tomadas en cuenta en ningún proceso de la administración.
- El 67% de los turistas expresaron que la atención que recibieron por parte de los empleados no cumplieron con sus expectativas de servicio.

## 2. *RECOMENDACIONES*

- Se debe proporcionar oportunidades al talento humano a que desarrollen sus habilidades y capacidades con el fin de compartir y aplicar el conocimiento dentro de la organización.
- Es indispensable contar con un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Clima Organizacional y a su vez aprovechar al máximo los beneficios que éste nos proporciona para alcanzar metas y objetivos propuestos.
- Es importante que en la hostería se fomente y fortalezca la comunicación como una herramienta primordial a fin de que todos sean partícipes activos en sus labores.
- Es necesario llevar a cabo la evaluación de todo el personal ya que es aquel proceso que determina el desempeño real de los trabajadores que conlleva a tomar decisiones sobre planes de mejoramiento.
- Se debe motivar, incentivar, y ofrecer condiciones apropiadas de trabajo a sus colaboradores para desarrollar niveles altos de desempeño en el momento de brindar atención al cliente.

## **CAPÍTULO VII**

### **VII. PROPUESTA**

#### **A. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”.**

#### **B. INTRODUCCIÓN**

La Gestión del Talento Humano, representa un aspecto crucial 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 empresa. Este éxito no solo depende de los trabajadores sino de la forma en que la organización concibe a sus colaboradores, por tal motivo es indispensable introducir un cambio fundamental en la forma en el que el nivel administrativo ha venido tratando sus recursos organizacionales.

El presente proyecto es importante en base que al contar con un “Modelo de Gestión de Talento Humano”, diseñado técnicamente, conseguirá que todas las áreas con las que cuenta la hostería “La Andaluza” contribuya al logro de objetivos organizacionales por medio de los diferentes subsistemas que componen la Gestión del Talento Humano, con el fin de mejorar las normas, políticas, procesos y procedimientos de la empresa, tanto en la parte administrativa como operativa, obteniendo así un personal altamente calificado y capacitado para ejecutar con mayor efectividad sus actividades.

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

## **C. OBJETIVOS**

### *1. GENERAL*

- Diseñar un Modelo de Gestión del Talento Humano para la Hostería “La Andaluza” del Cantón Guano, Provincia del Chimborazo.

### *2. ESPECÍFICOS*

- Establecer los requisitos del cargo y los requerimientos que debe cumplir la persona al momento del reclutamiento y la selección.
- Estructurar las funciones, basado en el diseño de cargos, para el eficaz 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.
- Desarrollar un programa de entrenamiento para los trabajadores y empleados de la hostería.
- Establecer normas de Seguridad y Salud Ocupacional para la hostería.

## **D. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TEÓRICO**

La Gestión del Talento Humano genera ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad, es por ello que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de gestión del personal para mejorar el desempeño en el trabajo.

Para llevar a cabo cada uno de los procesos descritos en la propuesta es necesario la interpretación de algunos términos utilizados tales como:

- **Objetivos.-** Se refiere al propósito que desase alcanzar cada uno de los subsistemas propuestos.
- **Políticas.-** Son un conjunto de enunciados orientados a conseguir un objetivo.
- **Normas.-** Reglas sobre la manera cómo se debe ejecutar una determinada acción.
- **Procedimiento.-** Establece y detalla el orden de las actividades que deben ser realizadas para llevar a cabo cada subsistema.
- **Formatos-** Son los documentos diseñados y preestablecidos que servirán de soporte para el registro de la evaluación.
- **Diagrama de flujo.-** Es el esquema gráfico que permite identificar de manera secuencial las actividades de cada subsistema.

Realizar un mejoramiento en el proceso para incorporar a las personas, 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 más apropiados.

Desarrollar el proceso de organizar a las personas permitirá proporcionar a la empresa un manual de funciones, basado en el diseño de cargos, induciendo al eficaz desarrollo de las funciones de cada uno, en su puesto de trabajo, el cuál servirá de respaldo para el establecimiento del método apropiado para realizar una evaluación del desempeño.

Al realizar el proceso para desarrollar a las personas, se conseguirá realizar un plan de capacitación, el cual constituirá una estrategia que tomará la empresa para disminuir los errores cometidos en las funciones y actividades de los empleados, que al mismo tiempo será una herramienta que los motivará en su auto desarrollo y superación.

Al desarrollar el proceso para retener a las personas, se logrará crear planes de seguridad, higiene y salud ocupacional, con el propósito de salvaguardar la integridad física y mental del trabajador creando un adecuado ambiente de trabajo.

La propuesta planteada está orientada a crear un direccionamiento estratégico y a formar parte de un instrumento de apoyo al Departamento de Talento Humano de la empresa.

## E. DISEÑO DE LA PROPUESTA

La propuesta expuesta a continuación es documento que contiene en forma ordenada, descriptiva y explicativa información e instrucciones referentes a: Normas, Políticas y Procedimientos de los subsistemas de la Gestión de Talento Humanos, para facilitar la gestión y ejecución de las actividades en la Hostería “La Andaluza”.

### 1. RECLUTAMIENTO

 <b>La Andaluza</b> <small>HOSTERIA</small>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Integrar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>RECLUTAMIENTO</b>		

#### a. Objetivo

Otorgar a la empresa técnicas y procedimientos que tiendan a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desempeñar las funciones que se les asignen.

**b. 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 y Talento Humano y aprobado por el Departamento de Talento Humano.

**c. Normas**

- Las hojas de vida receptoradas por los candidatos deben ser ingresadas en la base de datos.
- El jefe de cada departamento será la persona que debe solicitar formalmente al departamento de Talento Humano o al Gerente General la contratación de un profesional, cuando se presente una vacante.
- 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.
- El Departamento de Talento Humano se podrá apoyar en el proceso de Reclutamiento y Selección por compañías externas que presten este servicio.

**d. Procedimientos**

1. El proceso de reclutamiento iniciará en el momento que el Jefe de Talento Humano reciba el formato de *Requerimiento de Personal (Ver Anexo N° 03)* 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 el puesto puede ser cubierto por personal interno, de ser así el proceso de reclutamiento concluirá, caso contrario seguirá al siguiente paso.
3. Se procederá a identificar la fuente más indicada para obtener hojas de vida que cumplan con el perfil requerido para suplir la vacante.
4. El diagrama de flujo del proceso del reclutamiento servirá de ayuda para realizar un correcto desarrollo del mismo.

**e. Fuentes internas del reclutamiento**

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

### 3) Fuentes internas.

La hostería “La Andaluza” deberá tomar a consideración lo siguiente:

Ventajas que se puede mencionar.

- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la empresa.
- Reducción en costos, ya sea en inducción o formación.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección porque los candidatos son bien conocidos.

También se pueden presentar las siguientes desventajas.

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
- Malestar en el personal que no fue aceptado.

### 4) Fuentes externas.

El reclutamiento externo actúa en los mejores candidatos que se encuentran en el mercado para someterlos al proceso de selección de personal.

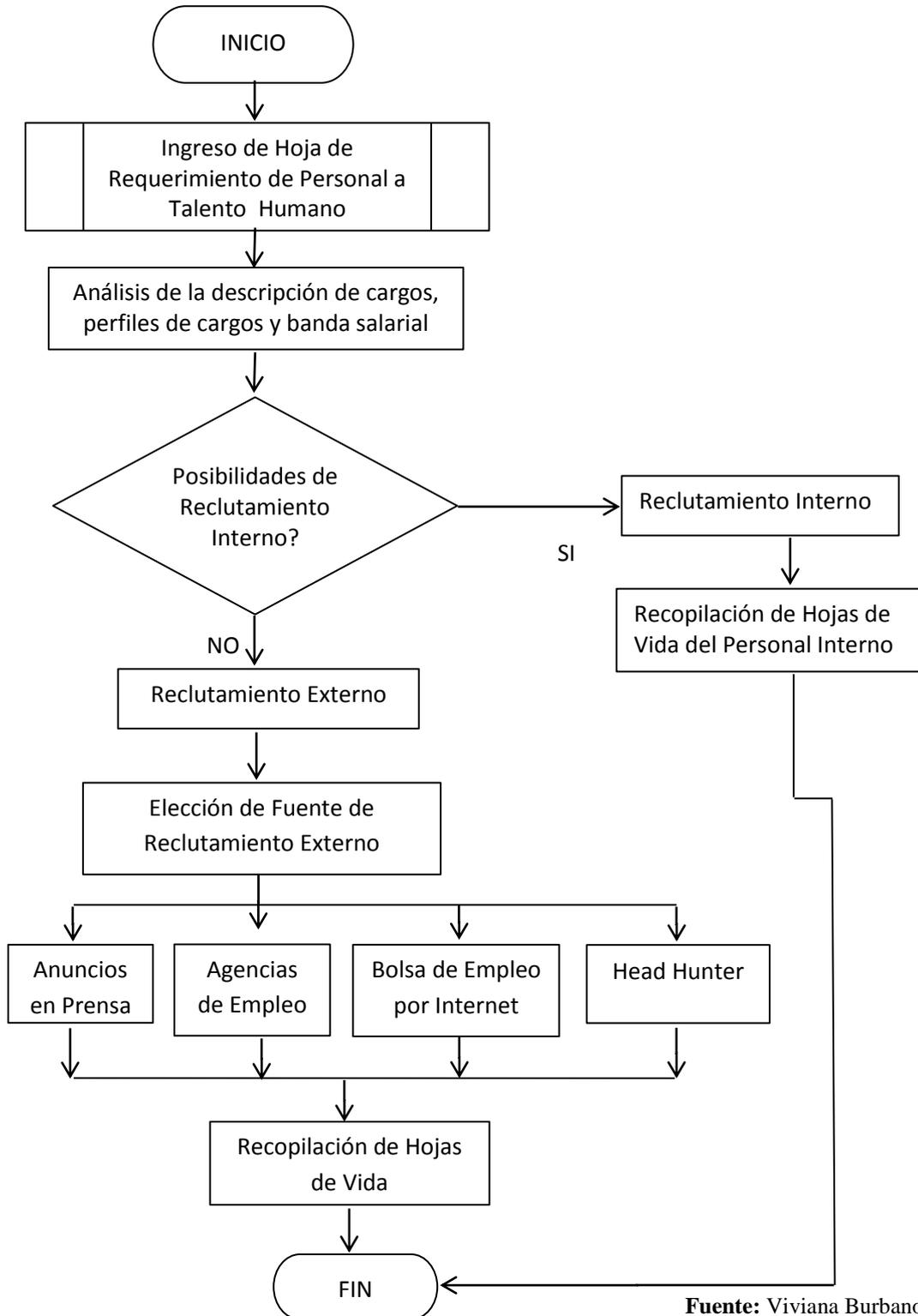
Entre las fuentes externas que la Hostería “La Andaluza” puede tomar en cuenta están:

- **Postulantes, a través de anuncios en la prensa local,** la Hostería “La Andaluza” considera este tipo de postulaciones a través de 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.
- **Bolsa de empleos por internet**, la empresa puede suscribirse a la página [www.porfinempleo.com](http://www.porfinempleo.com) especializada en reclutamiento en línea, mediante la cual se publica en línea y se reciben hojas de vida a candidatos interesados.
- **Head Hunter**, ésta técnica de reclutamiento se basa en buscar talentos que se encuentran laboralmente activos en otras empresas, obtener su hoja de vida y hacerles una propuesta tentativa y que participen en el proceso de selección.

GRÁFICO N° 23

FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL



Fuente: Viviana Burbano  
Elaborado por: Viviana Burbano

## 2. SELECCIÓN

 <i>La Andaluza</i> HOSTERIA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Integrar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>SELECCIÓN</b>		

### a. Objetivo

Facilitar técnicas y herramientas eficientes de selección de personal para cubrir las vacantes existentes con aquellos candidatos que contribuyan al éxito de la empresa.

### b. 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.
- La selección del personal, estará sujeto a presupuesto anual aprobado por el Gerente General, basado a datos históricos.

**c. Normas**

- La responsabilidad del proceso de selección estará en manos del Jefe del Departamento de Talento Humano, con la participación activa del Gerente General.
- Las herramientas de evaluación para el proceso de selección serán determinadas entre el Departamento de Talento Humano y Gerencia.
- Se deberá realizar un minucioso proceso de referencias laborales, antes de preseleccionar a un candidato, si en dicho proceso existiera irregularidades, éste quedara totalmente descartado.
- No se procederá a realizar ninguna contratación si no se ha realizado el procedimiento del proceso de selección.
- La decisión final para la contratación de un candidato la llevará a cabo el Jefe del Departamento de Talento Humano.

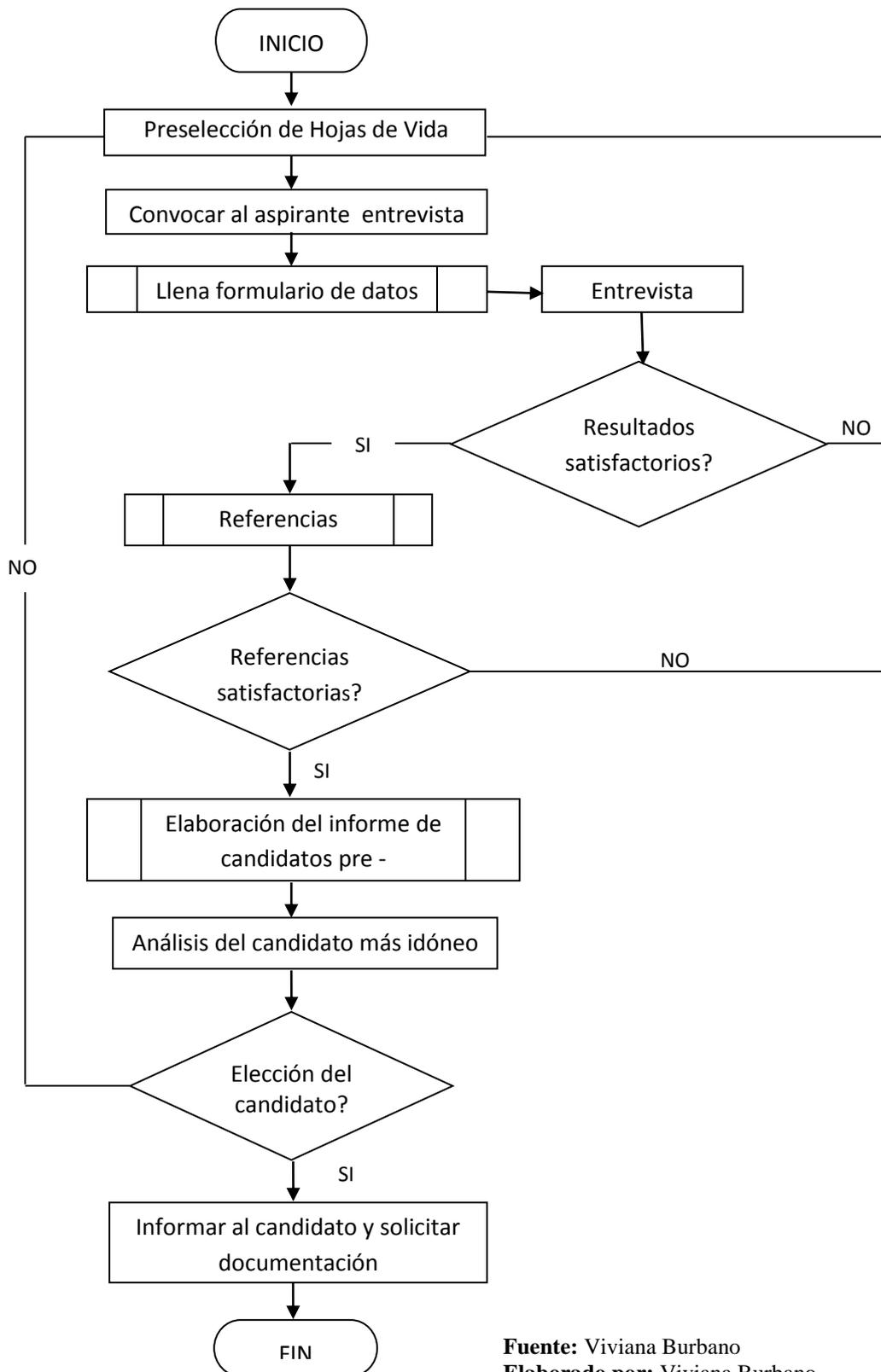
**d. Procedimientos**

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* (**Ver Anexo N° 04**) previa a la entrevista.
3. Se realizará la *entrevista para la pre-selección*. (**Ver Anexo N° 05**) 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*.  
( **Ver Anexo N° 06**)

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 jefe del Departamento de Talento Humano 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.
8. Si el candidato acepta la propuesta, se le solicitará sus documentos personales.
9. El diagrama de flujo del proceso de la selección del personal servirá de ayuda para realizar un correcto desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 24**  
**FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DEL PERSONAL**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

### 3. DISEÑO DE CARGOS

 <i>La Andaluza</i> HOSTERIA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Organizar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>DISEÑO DE CARGOS</b>		

#### a. Objetivo

Especificar competencias requeridas y funciones que se asignan a cada cargo a desarrollarse en la empresa.

#### b. 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 y el Jefe de Talento Humano para que ésta posea validez.
- El manual de 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.

#### c. Normas

- Las actualizaciones de las descripciones de cada cargo recaerá en los jefes de cada departamento, éstas deberán registrarse y remplazarse con la

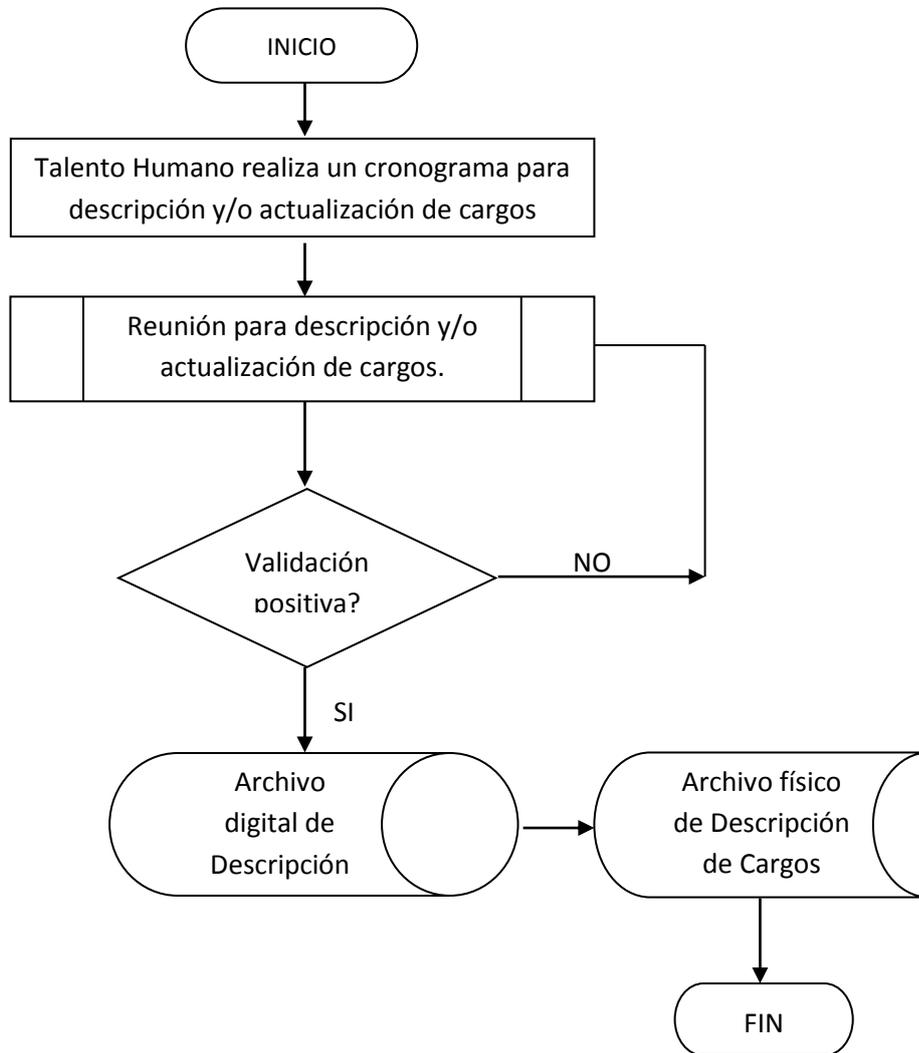
aprobación del Jefe del Departamento de Talento Humano y el Gerente General.

- En el caso de la creación de nuevos cargo, el jefe departamental solicitará una reunión con el Departamento de Talento Humano y el Gerente General.

**d. Procedimientos**

1. El Departamento de Talento Humano 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 La “Andaluza” se lo puede ver en (Anexo N° 07).*
6. El diagrama de flujo para elaborar la descripción de cada cargo servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 25**  
**FLUJOGRAMA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

#### 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

 <b>La Andaluza</b> HOSTERÍA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Organizar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		

##### a. Objetivo

Establecer un método de evaluación del desempeño, con el fin de promover y estimular el desarrollo profesional de todos los miembros de la hostería potenciando su contribución al logro de objetivos, metas y expectativas tanto personales como empresariales.

##### b. 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* (Ver Anexo N° 08)

- 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.

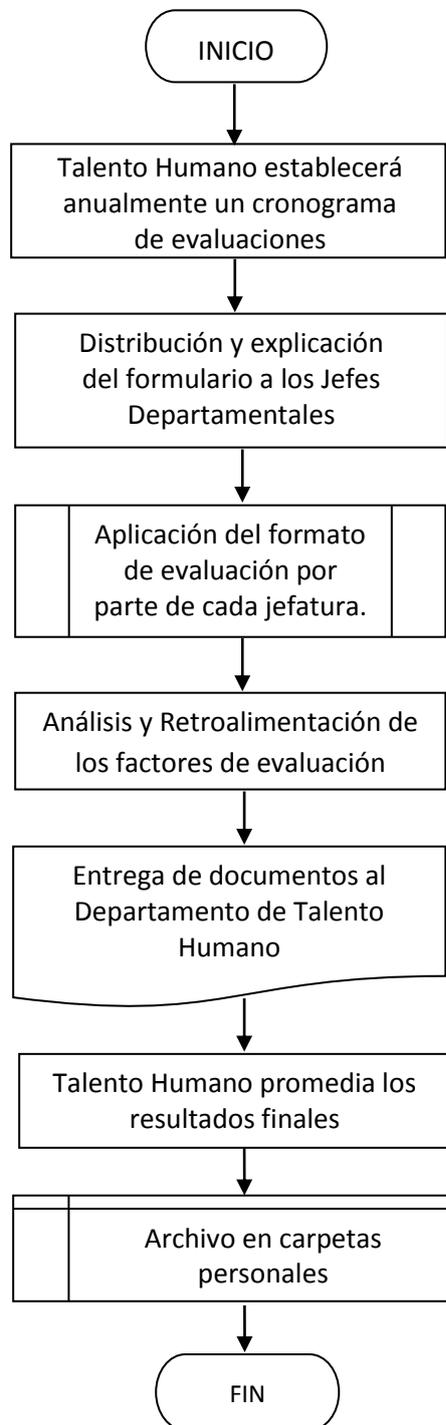
**c. Normas**

- El proceso de evaluación al personal no debe ser considerado como una herramienta represiva, sino de apoyo y desarrollo para el empleado.
- Los objetivos para cada cargo se establecerán entre los subordinados y los jefes de cada departamento.
- El empleado deberá realizar su autoevaluación, siempre que sea posible con el fin de comparar con los objetivos trazados.
- El empleado que obtenga una puntuación entre 4 o 5, es decir superior al promedio, podrá ser considerado para futuros ascensos.
- El empleado que durante el proceso obtuviese una puntuación deficiente, deberá someterse a un seguimiento trimestral durante un año con la respectiva supervisión de su jefe inmediato, con el objetivo de mejorar su rendimiento. Cumplido el año el empleado deberá someterse a una nueva evaluación, y si su puntuación sigue deficiente, será desvinculado de la empresa.
- Los planes de desarrollo deberán ser elaborados por el Departamento de Talento Humano, con el apoyo de cada jefatura, quienes velarán por su cumplimiento.

**d. Procedimientos**

1. El Departamento de Talento Humano establecerá anualmente un cronograma de evaluaciones para cada uno de los departamentos de la hostería.
2. 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.
3. Los jefes departamentales se reunirán con sus subordinados de manera individual en las fechas preestablecidas.
4. 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.
5. Concluida la evaluación, el responsable de este proceso entregará el documento al Departamento de Talento Humano.
6. Recursos Humanos se encargará de promediar las puntuaciones y determinará si existen necesidades de mejora o mantenimiento del desempeño o posibles necesidades de capacitación.
7. Al finalizar todo el ciclo de evaluación anual Talento Humano establecerá un plan de mejoramiento, cuya ejecución será apoyado por cada jefatura.
8. Para concluir el proceso, la documentación será archivada en las carpetas personales de cada evaluado.
9. El diagrama de flujo para realizar la evaluación del desempeño servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 26**  
**FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

5. *ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL*

 <i>La Andaluza</i> HOSTERIA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Desarrollar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL</b>		

**a. Objetivo**

Desarrollar un programa de entrenamiento que proporcione a los empleados las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva con lo cual estarán en capacidad de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva.

**b. Políticas**

- Los programas de entrenamiento se ejecutarán de acuerdo a un presupuesto anual, previamente aprobado por el Gerente General.
- 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.

**c. Normas**

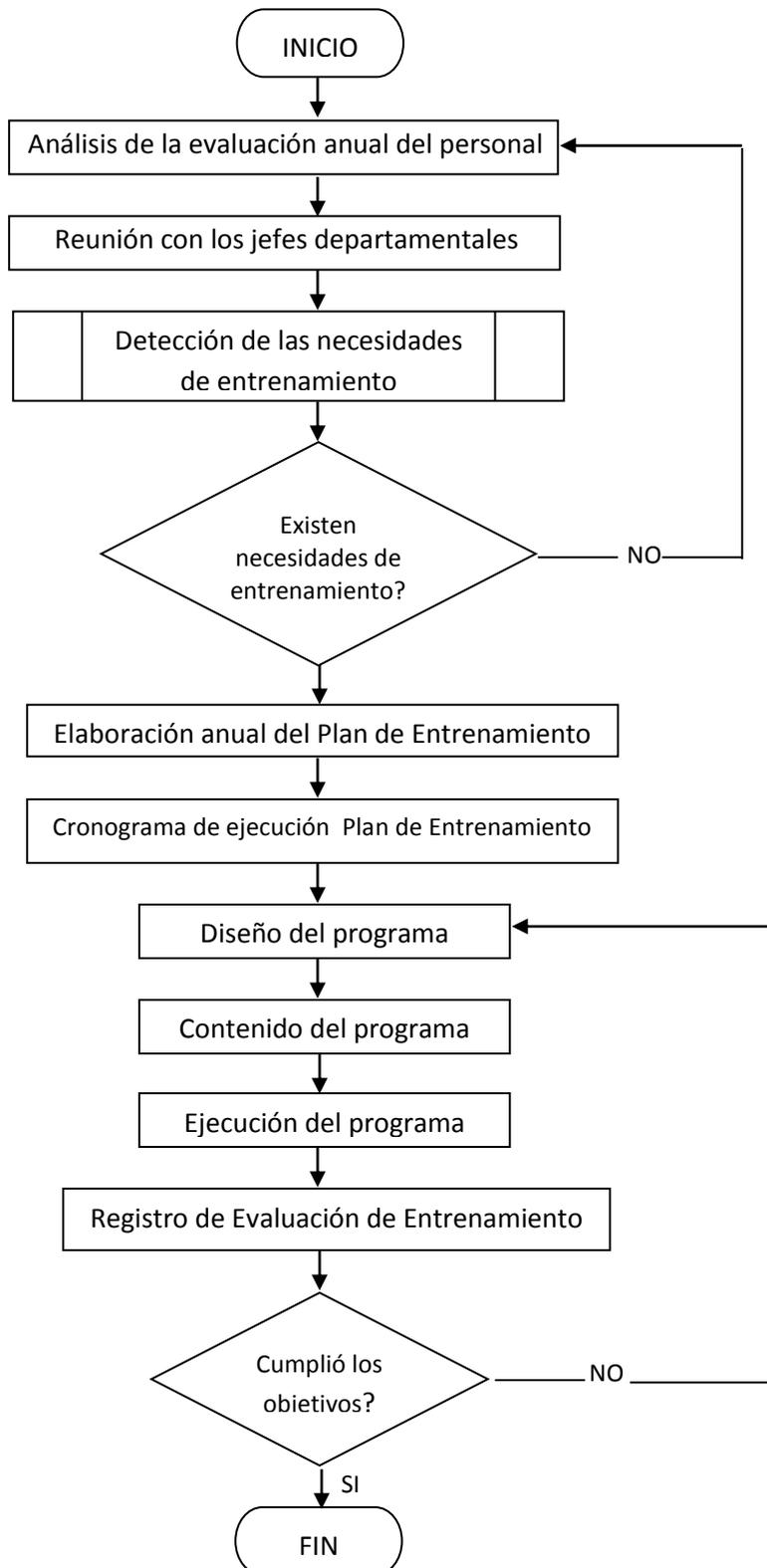
- Talento Humano, anualmente establecerá un cronograma de Detección de necesidades por departamento, se reunirán y les brindará el apoyo durante todo este proceso.
- Se realizará un seguimiento periódico para verificar si se está aplicando los conocimientos recibidos en los programas de entrenamiento para garantizar el entorno de la inversión.

**d. Procedimientos**

1. El Departamento de Talento Humano elaborará anualmente el Plan 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 (Ver Anexo 9)*.
3. El Plan de Entrenamiento deberá contar con un *cronograma de ejecución del entrenamiento (Ver Anexo 10)* con los nombres de los empleados quienes accederán a este beneficio.
4. Talento Humano seleccionará el instituto o centro de formación donde acudirá el empleado, el mismo que será aprobado por el Gerente General, manteniendo el criterio de costo – beneficio,
5. 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.

6. Una vez finalizado el curso/conferencia/seminario, el empleado deberá llenar el *registro de evaluación de entrenamiento* (**Ver Anexo 11**) y entregar el certificado por el instituto o centro y entregarlos al departamento de Talento Humano para archivarlos en su carpeta personal.
7. En caso de que el entrenamiento sea cancelado por cuenta propia del empleado, el procedimiento se mantendrá, con la única diferencia que el costo no será asumida por la empresa.
8. El diagrama de flujo para realizar el entrenamiento de personas servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 27**  
**FLUJOGRAMA DE ENTRENAMIENTO**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

6. *DESARROLLO DE PERSONAS*

 <i>La Andaluza</i> HOSTERIA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Desarrollar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>DESARROLLO DE PERSONAS</b>		

**a. Objetivo**

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal que se oriente hacia la carrera futura y no solo se fije en el puesto actual haciendo uso de efectivo de las habilidades que existen entre ellos con un enfoque metódico y estructurado.

**b. Políticas**

- Los planes de entrenamiento que se den al empleado serán orientados a desarrollar las habilidades del empleado para que pueda realizar el desarrollo de la carrera.
- El empleado que cumpla con un mínimo de dos años de estabilidad laboral en la empresa, tendrá el derecho a un Plan de Carrera.
- Los Planes de Carrera serán realizados por el Departamento de Talento Humano, los mismos que tendrán la aprobación del Concejo de Administración y el Gerente General.
- Los Planes de Desarrollo de Carrera para cada empleado serán actualizados semestralmente por el Departamento de Talento Humano.

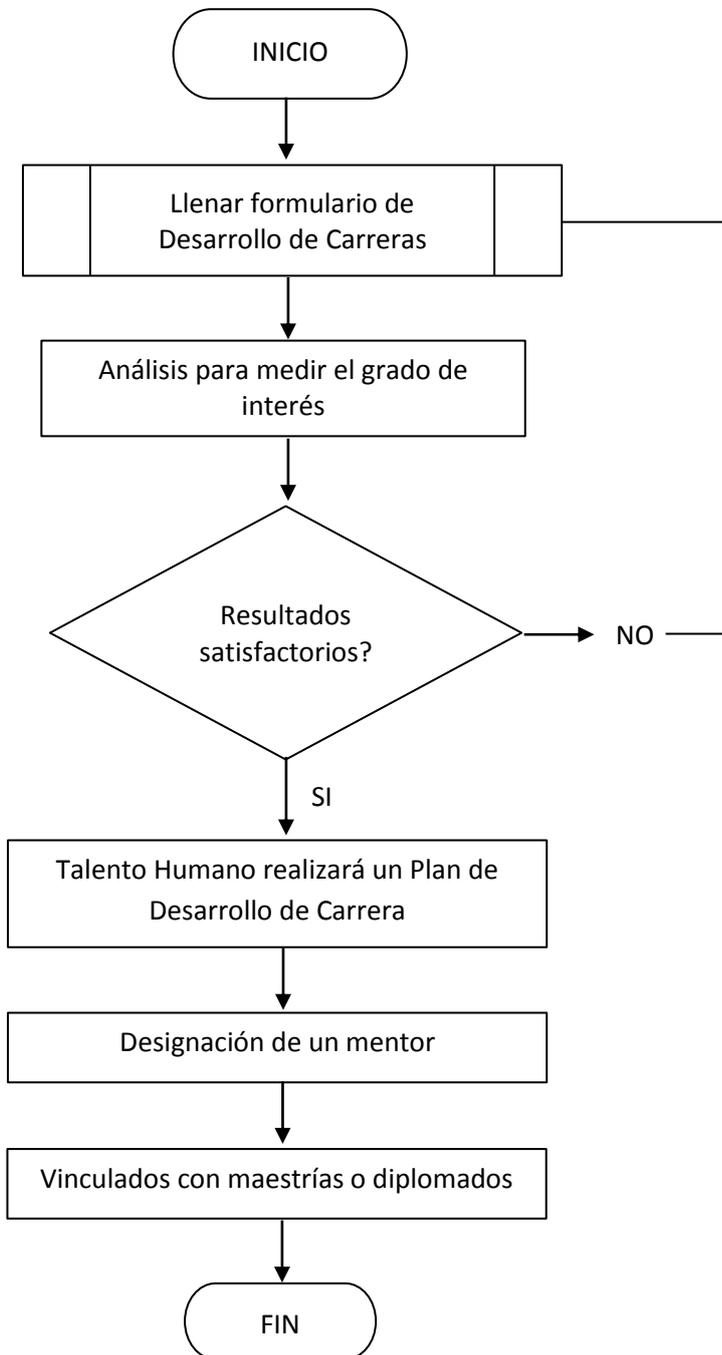
**c. Normas**

- Para realizar el Plan de Carrera se tomará en cuenta los resultados que el empleado haya obtenido en la evaluación del desempeño, planes de entrenamiento y el formato de desarrollo de carrera, debiendo haber tenido estos un nivel de excelencia.
- *El Formulario Desarrollo de Carrera (Ver Anexo N° 12)* tendrá un manejo interno de gerencia y el Departamento de Talento Humano.

**d. Procedimientos**

1. El empleado que desee realizar Desarrollo de Carrera deberá llenar el Formato de Desarrollo de Carrera.
2. Talento Humano analizará el Formato de Desarrollo de Carrera que presente el empleado para medir el grado de interés y seriedad.
3. Talento Humano realizará el Plan de Carrera tomando en cuenta los resultados que el empleado haya obtenido en la evaluación del desempeño, planes de entrenamiento y el formato de desarrollo de carrera, debiendo haber tenido estos un nivel de excelencia.
4. Según las actividades que el empleado necesite desarrollar, se designará a su jefe o superior como mentor.
5. El mentor evaluará periódicamente el avance del empleado e irá ampliando gradualmente el trabajo, dándole tareas más desafiantes pero acompañándolo más cerca.
6. Tomando en cuenta la planeación de Talento Humano, los planes de desarrollo de carrera pueden estar vinculados con Maestrías o diplomados, todo dependerá de los objetivos y alcances que quiera lograr el empleado.

**GRÁFICO N°28**  
**FLUJOGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAS**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

## 7. SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

 <i>La Andaluza</i> HOSTERIA	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Retener a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL</b>		

### a. Objetivo

Promover la salud y seguridad de los trabajadores mediante la identificación de los riesgos y aplicación de medidas de seguridad necesarias para la prevención de incidentes y accidentes derivados del trabajo.

### b. 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

### c. Normas

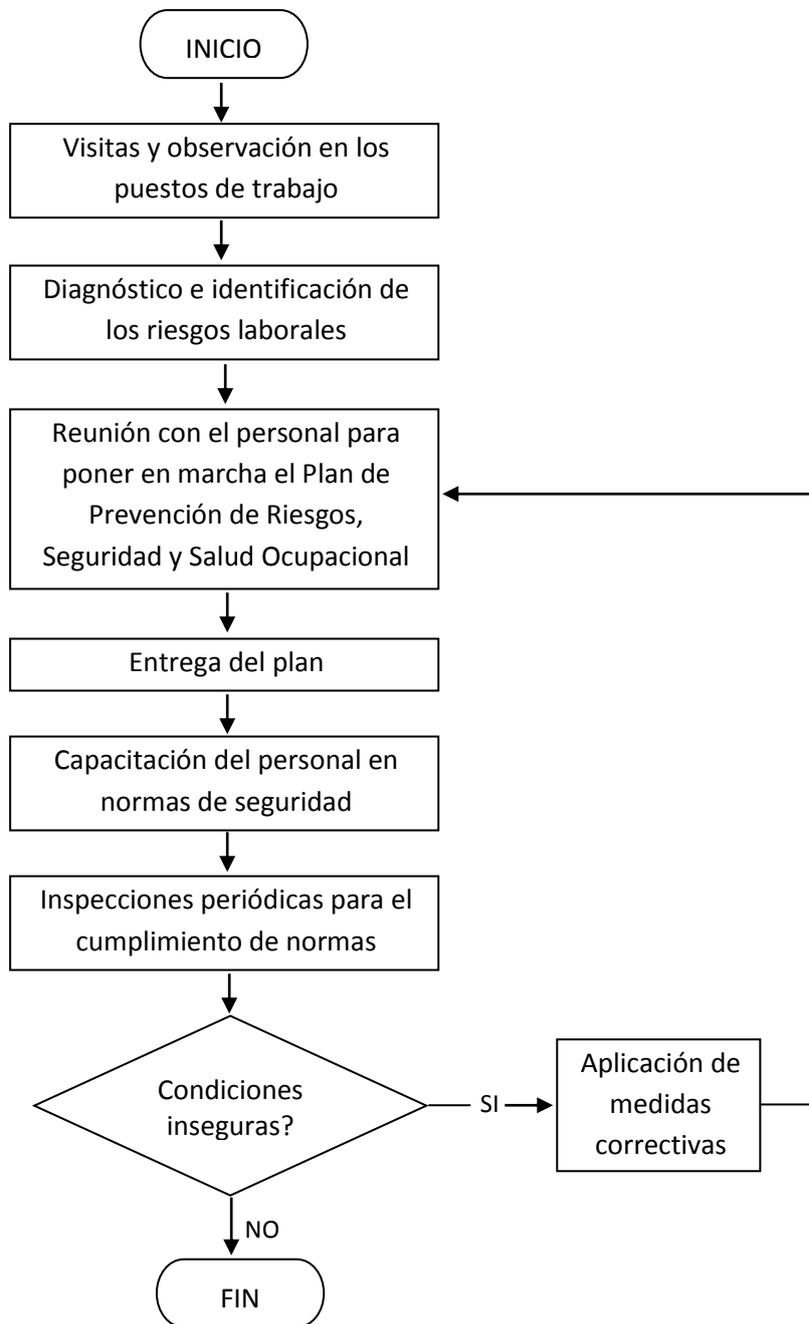
- La empresa deberá disponer de un botiquín completamente equipado con medicamentos para la atención de sus trabajadores en caso de alguna emergencia o enfermedad común repentina.

- El personal de la empresa deberá usar permanentemente los implementos de seguridad en áreas específicas y tomar las medidas necesarias establecidas en el *Plan de Identificación de Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional (Ver Anexo N° 13)* en el momento que realicen sus labores.

**d. 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. Se convocará a una reunión que involucre al personal administrativo y jefes departamentales para la entrega del Plan de Prevención de Riesgos, Seguridad y Salud Ocupacional y poner en marcha la ejecución del mismo.
3. Coordinar la capacitación dirigida a los empleados de la hostería sobre cómo ejecutar su trabajo de manera segura.
4. Realizar inspecciones periódicas en las áreas de mayor riesgo para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.
5. En caso de que exista alguna anomalía, se aplicarán medidas correctivas necesarias.
6. El diagrama de flujo para el establecimiento y manejo del Plan de Prevención de Riesgos de Seguridad y Salud Ocupacional servirá de ayuda para realizar un adecuado desarrollo del mismo.

**GRÁFICO N° 29**  
**FLUJOGRAMA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL**



**Fuente:** Viviana Burbano  
**Elaborado por:** Viviana Burbano

## F. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para la implementación del “Modelo de Gestión del Talento Humano” de manera efectiva y que se cumpla con los objetivos propuestos, es necesario establecer responsabilidades y obligaciones que permitan la ejecución de formatos y planes planteados en la propuesta.

Dichas responsabilidades se las atribuirá al personal administrativo quienes serán los encargados de trabajar en equipo para incentivar a trabajadores y empleados e implementar los planes y procesos sugeridos. Destallados a continuación:

### 1. *CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.*

- Aprobar presupuestos conjuntamente con el Gerente General para poner en marcha los planes propuestos.
- Coordinar reuniones con el Gerente General y Jefes Departamentales.
- Supervisar el correcto desempeño de los planes puestos en marcha.

#### a. **Gerente General.**

- Revisar y aprobar documentación conjuntamente con el Jefe de Talento Humano.
- Tomar decisiones en cada uno de los procedimientos establecidos.
- Proveer de recursos materiales para la ejecución de la propuesta.

#### b. **Jefe de Talento Humano**

- Servir de apoyo al Gerente General en los procesos establecidos.
- Diseñar cronogramas de trabajo para establecer el correcto desarrollo de las actividades a plantearse.
- Promover e incentivar al trabajador durante todo los procesos.

- Implementar los procedimientos descritos en la propuesta.
- Realizar la actualización de datos del personal.

**c. Jefes Departamentales.**

- Servir de apoyo al Departamento de Talento Humano en las retroalimentaciones, evaluaciones y demás procesos dirigidas a los empleados.
- Dirigir, revisar y evaluar el trabajo de sus subordinados.

En función a las obligaciones adquiridas como proponente del “Modelo de Gestión de Talento Humano” se basarán en:

- Aportar con los contenidos en base a las necesidades de la empresa, mediante la elaboración del proyecto.
- Establecer las políticas, normas y procedimientos a seguir en cada uno de los procesos de la propuesta.
- Diseñar los formularios que se utilizarán para dicho proceso.

**G. MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

La responsabilidad del monitoreo y la evaluación de la propuesta recaerá directamente con el Gerente General y el Departamento de Talento Humano al momento de que cada uno de los procesos detallados (reclutamiento, selección del personal, diseño de cargos, evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo de personas, seguridad y salud ocupacional) se pongan en marcha, ya que para facilitar su ejecución se realizo flujogramas los cuales ayudarán a un análisis respectivo.

Se realizarán actualizaciones de datos cada año en el caso de las descripciones de cargos y en otros dependiendo las actividades a realizarse se las realizarán semestralmente, tomando las medidas correctivas en el caso que fuese necesario.

Se utilizara como instrumento el logro de objetivos, el desarrollo y evolución que presente la empresa en respuesta al cumplimiento de metas propuestas.

## **H. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### *1. CONCLUSIONES*

- El diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano implica la delimitación de ciertas directrices en cada uno de sus procesos, con fin de que se llegue a cumplir con el propósito para el cual fue creado.
- En la actualidad es importante proyectar un cambio de mentalidad al referirnos a las personas como un recurso más de la empresa en contraposición a un concepto de indispensable, por ello la importancia de mantener una adecuada Gestión del Talento Humano.
- La propuesta está diseñada a fin de que la administración de la empresa cuente con un respaldo físico que sirva de guía en cada uno de los sub procesos de la Gestión de Talento Humano.
- La empresa debe proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo profesional del personal que permitirá un progreso, tanto individual como empresarial.

## 2. *RECOMENDACIONES*

- Cumplir con los procedimientos establecidos contribuirá a que la organización se involucre activamente con sus colaboradores, con el fin de contribuir al desarrollo del talento humano.
- Potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes de dichos talentos en una relación de cooperación frente a una arquitectura organizacional flexible e integradora.
- Aplicar los procedimientos detallados en la propuesta a fin de contar con el personal idóneo para cada cargo establecido en la empresa.
- Se debe orientar al personal a que tenga una visión futura de su carrera no solo para que cumpla con sus objetivos y expectativas de su puesto actual sino a que las supere y contribuya al desarrollo empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, (2008) “Gestión del Talento Humano”, tercera edición.
- MAJÍA Luis Gómez, BALKIN David, CARDY Robert, (2008) “Gestión del Talento Humano”, quinta edición, Madrid.
- G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, (2003) “Administración de Recursos Humanos”, doceava edición.
- DESSLER Gary, (2009) “Administración de Recursos Humanos”, décimo primera edición, México.
- THOMSON, (2004) “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”
- STEPHEN P. ROBBINS & COUTLER Mary , (2006) “Administración” décima edición.
- CALERO Francisco, PARRA Eduardo, (2006) “Gestión y Dirección de Empresas Turísticas”.
- ALLES Martha, (2006) “Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias” Buenos Aires, ediciones Granica S.A.
- JERICO Pilar, (2008) “Talento Humano en un Mundo Globalizado”
- CASANOVA, Fernando, (2008) “Formación Profesional ,Productividad y Trabajo Decente”

## LINCOGRAGÍA

- AGÜERO. 2009. Administración de Remuneración e Incentivos. 10 de Marzo del 2011. Disponibilidad rápida.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/remeincenuch.htm>
- MARTINEZ, Luis. 2008. Clima Organizacional. 12 de marzo del 2011. Disponibilidad rápida.  
<http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>
- Cámara Navarra de Comercio e Industria. 2009. Tipos de gestión más usados en empresa. 20 de marzo del 2011. Disponibilidad rápida.  
[http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-mpresa\\_6861](http://www.navactiva.com/es/documentacion/tipos-de-gestion-mas-usados-en-mpresa_6861).
- MOGOLLON Kelly. 2010. GESTION DEL TALENTO HUMANO. 17 de marzo del 2011. Disponibilidad rápida.  
<http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>
- VÁSQUEZ, Abel. 2009. Gestión de Talento Humano. 19 de marzo del 2011. Disponibilidad rápida. <http://google.over-blog.es/categorie-10805194.html>

# ANEXOS

## ANEXO N° 01



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

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”

**Encuestador:**

**Ciudad:**

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

**OBJETIVO.-** *Obtener información para determinar el nivel de satisfacción que percibe el personal administrativo acerca del clima organizacional en la empresa.*

#### INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una X en la respuesta más acertada según su criterio.
- La encuesta es de carácter anónimo y confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de las necesidades.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario para un mayor conocimiento de la realidad.

**1. ¿Se considera a la comunicación dentro de la empresa como herramienta idónea para mejorar el clima organizacional?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿Se evalúa el desempeño y actitud de los trabajadores periódicamente?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿Considera usted que la existencia de un modelo administrativo de vanguardia, tributará para un buen ambiente de trabajo?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Cree usted que la estructura funcional y estructural dentro de la empresa debe ser revisado periódicamente?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿El clima organizacional en la empresa depende del comportamiento de empleados y trabajadores?**

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Cree que la planificación de la empresa es conocida por sus empleados y trabajadores?**

SI ( )

NO ( )

**7. ¿Se encuentra totalmente satisfecho con el desempeño del personal de la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿Se propicia que el personal que labora en la empresa pueda resolver problemas en su oportunidad?**

SI ( )

NO ( )

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 02



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

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”

**Encuestador:**

**Ciudad:**

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

**OBJETIVO.-** *Obtener información para determinar el nivel de satisfacción que perciben los empleados acerca del clima organizacional en la empresa.*

#### INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una (X) en la respuesta más acertada según su criterio.
- La encuesta es de carácter anónimo y confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario.

- 1. ¿Cree usted que la empresa promueve la comunicación entre las diferentes áreas como herramienta para establecer un buen clima organizacional?**

SI ( )

NO ( )

- 2. ¿La administración realiza reuniones periódicas para evaluar el desempeño y actitud de los trabajadores en la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿Cree usted que el modelo administrativo utilizado en su empresa es el adecuado para generar un buen ambiente de trabajo?**

SI ( )

NO ( )

**4. ¿Cree usted que las funciones están bien establecidas y acorde al puesto de trabajo para el cual fue contratado?**

SI ( )

NO ( )

**5. ¿Cree usted que el comportamiento de los trabajadores genera un adecuado clima organizacional?**

SI ( )

NO ( )

**6. ¿Cree usted que el talento humano de la empresa conoce la misión y visión de la empresa?**

SI ( )

NO ( )

**7. ¿Considera usted que su desempeño dentro de la empresa es el adecuado?**

SI ( )

NO ( )

**8. ¿La administración le proporciona oportunidades para resolver problemas por sí mismo/a?**

SI ( )

NO ( )

**Gracias por su colaboración.**

## ANEXO N° 03



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

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TURISTAS QUE SE HOSPEDAN EN LA HOSTERÍA “LA ANDALUZA”

**Encuestador:**

**Ciudad:**

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

**OBJETIVO.-** *Obtener información para determinar el nivel de satisfacción que percibe el turista al momento de recibir un servicio.*

#### INSTRUCCIONES GENERALES

- Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una ( X ) en la respuesta más acertada según su criterio.
- La encuesta es de carácter anónimo y confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación.

Agradecemos dar su respuesta con la mayor transparencia y veracidad a las diversas preguntas del cuestionario.

#### 1. En el momento de su llegada a la hostería, el recibimiento fue:

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

#### 2. ¿La atención del personal de la hostería fue la que usted esperaba?

SI ( )

NO ( )

c) **¿Los servicios recibidos durante su estadía en la hostería fueron ágiles y oportunos?**

SI ( )

NO ( )

d) **¿Cree usted que un buen ambiente de trabajo por parte de los empleados de la hostería repercute en la prestación de servicios?**

SI ( )

NO ( )

e) **¿Considera usted que en la hostería el talento humano requiere de lineamientos para la mejora continua en la prestación de servicios?**

SI ( )

NO ( )

**Gracias por su colaboración.**

**ANEXO N° 04**

**FORMATO DE REQUERIMIENTO DEL PERSONAL**

<b>REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>			
	Día	Mes	Año
Fecha de Requerimiento			
Fecha de Recepción en el Dep. Talento Humano			

<b>IDENTIFICACIÓN DEL 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:	Día	Mes	Año

<b>HORARIO DE TRABAJO</b>		
Entrada	Salida	Almuerzo
Si la posición exige el trabajo de días y horas extras indicar los posibles horarios		

HONORARIOS O SUELDO:
----------------------

<b>EL PUESTO REQUIERE DISPONIBILIDAD DE</b>						
Viajar		Automóvil		Cambio de Residencia		
Si: _____	No: _____	Si: _____	No: _____	Si: _____	No: _____	Lugar: _____

<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
Estudiante	Bachiller	Bach. Téc.	Tecnólogo	Profesional	Postgrado

<b>AREA DE ESTUDIOS</b>					
Conocimientos de Computación					
Indispensable		Deseable		No Requiere	
Conocimientos de Idiomas					
Indispensable		Deseable		No Requiere	

Indique otros conocimientos, habilidades, actitudes o valores indispensables para el cargo:
---

**EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA**

Área	Tiempo

**POSIBLES POSTULANTES AL CARGO**

Nombre	Cargo	Teléfono

OBSERVACIONES:

**APROBACIÓN**

REMITE	AUTORIZA	RECURSOS HUMANOS
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma
Cargo	Cargo	Cargo

**ANEXO N° 05**  
**FORMULARIOS DE DATOS**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**DATOS PERSONALES**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Primer Nombre	Segundo Nombre	N° Cédula	No de Afil. IESS.
No. Cédula Militar	Lugar-Fecha Nac.	Estado Civil	Tipo de Sangre	Tipo Licencia	N° Telef. Celular

**ESTUDIOS**

Nivel	Establecimiento	Lugar	Años Cursados	Título Obtenido
Primaria				
Secundaria				
Superior				
Posgrado				
Idiomas				
Computación				
Otros				
<b>Paquetes de Computación que domina:</b>				

**OTROS DATOS**

REFERENCIAS BANCARIAS			PARIENTES DENTRO DE LA EMPRESA		
Banco		Banco		Nombre	Cargo
Tipo de Cuenta		Tipo de Cuenta			
Número de Cuenta:		Número de Cuenta:			

**DATOS DEL CÓNYUGE**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Primer Nombre	Segundo Nombre	Nº Cédula	No de Afiliación IESS.
Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Tipo de Sangre	Trabaja	Lugar de Trabajo	Teléfono Trabajo

**DATOS DE LOS HIJOS**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Primer Nombre	Segundo Nombre	Fecha de Nacimiento	Tipo de Sangre

**EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:**

Nombre	Apellido	Parentesco	Nº de teléfono	Nº Celular	Otro

Firma de empleado \_\_\_\_\_

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

**ANEXO N° 06**  
**ENTREVISTA DE PRE - SELECCIÓN**

<b>PREGUNTAS A NIVEL GENERAL</b>	
<b>FORMACIÓN</b>	<p>¿Dónde realizó sus estudios y porque eligió ésta carrera? ¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?</p>
<b>PASADO PROFESIONAL</b>	<p>¿Qué cargo es el último que ha desempeñado? ¿Por qué dejó el último empleo?</p>
<b>MOTIVO DE LA SOLICITUD</b>	<p>¿Por qué le gustaría trabajar precisamente en este establecimiento y no en otro? ¿Cuál cree que puede ser su aporte?</p>
<b>SITUACIÓN FAMILIAR</b>	<p>¿Cuál es su estado civil? Si es casado ¿Tiene usted hijos? Si es soltero ¿Tiene proyectos de matrimonio? ¿Qué piensa su familia de esta postulación y de la búsqueda de su nuevo empleo?</p>
<b>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO</b>	<p>¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo? ¿Tuvo problemas con alguien? Si el evaluado responde si, preguntar: ¿cómo lo solucionó? Si el evaluado responde no, preguntar ¿qué hacía usted para tener buenas relaciones? ¿Podría identificar el grado de compromiso con el anterior establecimiento y su cargo?</p>
<b>CONDICIONES PERSONALES</b>	<p>¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto? ¿Tiene usted alguna actividad extra - profesional? ¿Es formal? ¿Hace cuánto tiempo?</p>
<b>POTENCIAL DE DESARROLLO</b>	<p>¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿Qué méritos o puntos fuertes cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos? ¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?</p>

<b>ENTREVISTA FOCALIZADA A CARGOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>CAPACIDAD ANALÍTICA</b>	Describa una situación en la que identifico un problema antes que las demás de su área.
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE</b>	Cuando uno emprende un nuevo trabajo hay algunas cosas que captamos rápidamente y otras que requieren mayor esfuerzo. En su puesto de trabajo hábleme algo que aprendió rápidamente y algo que le costó tiempo aprender.
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES</b>	Describa un problema al que haya tenido que enfrentarse en su puesto de trabajo. ¿Cómo lo identificó? ¿Qué decisiones tuvo que tomar?
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	Describa una situación en la que hacer su máximo esfuerzo para alcanzar las metas propuestas. ¿Cuál fue la situación? y ¿Cuál fue el resultado obtenido?
<b>PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	Mencione una planeación a corto o largo plazo que usted realizó para su puesto de trabajo.

<b>ENTREVISTA FOCALIZADA A CARGOS OPERATIVOS / SERVICIOS</b>	
<b>INTEGRIDAD</b>	Su jefe o supervisor le ha pedido alguna vez que haga algo que usted pensaba que no era lo correcto. ¿Cómo respondió usted?
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Describa una situación en la cual ayudó a un colega para un fin común.
<b>MANEJO DE ESTRÉS</b>	Existió alguna situación en la cual tuvo que trabajar bajo presión. ¿Cómo se sintió usted? ¿Cuál fu el resultado obtenido?
<b>AMBIENTE Y CONDICIONES LABORALES</b>	¿Cuándo estuvo usted más satisfecho o insatisfecho en su trabajo? ¿Por qué?

**ANEXO N° 07**  
**INFORME DE CANDIDATOS PRE-SELECCIONADOS**

**INFORME DE CANDIDATOS PRE-SELECCIONADOS**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_

**PUESTO REQUERIDO:** \_\_\_\_\_

**INFORMACIÓN PERSONAL**

<b>Nombre del Candidato</b>	
<b>Estado Civil</b>	
<b>Edad</b>	
<b>Sexo</b>	

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

--

**EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Empresa</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duración</b>

**RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

--

**ASPIRACIÓN SALARIAL**

<b>Aspiración Salarial</b>	<b>Negociable</b>	<b>Fijo</b>	<b>Último Sueldo</b>

**REFERENCIAS LABORALES**

<b>Informante</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>

**OPINIÓN DEL RESPONSABLE**

--

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL RESPONSABLE**

**ANEXO N° 08**  
**DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

 <i>La Andaluza</i> <small>HOSTERÍA</small>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>	
	<b>Organizar a las Personas</b>	
	<b>Fecha de emisión</b>	
<b>DISEÑO DE CARGOS</b>		

<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Generalmente es nombrado por la asamblea general de accionistas.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Proponer el tipo de organización que se llevará a cabo para la hostería</li> <li>○ Nombrar al Director General.</li> <li>○ Elaborar los planes a seguir en el manejo de la hostería y comunicarlos al Director General.</li> <li>○ Determinar los dividendos que deben repartirse entre los accionistas.</li> </ul>

<b>DIRECTOR GENERAL / GERENTE GENERAL</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Es nombrado por el concejo de administración. Es el encargado de lograr los objetivos y las políticas establecidas, de acuerdo con la organización que éste ha dispuesto.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determinar el presupuesto que se dará a cada uno de los departamentos.</li> <li>○ Trabajar conjuntamente con el departamento de administración.</li> <li>○ Supervisar el perfecto funcionamiento de todos los departamentos, coordinar sus diversas actividades y delegar oportunamente en los jefes departamentales.</li> <li>○ Establecer la política a seguir en las relaciones de la hostería con los empleados y sindicatos.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es la persona que debe poseer liderazgo, con motivación para dirigir.</li> <li>○ Ser emprendedor.</li> <li>○ Capacidad de comunicación.</li> <li>○ Dotes de psicología.</li> <li>○ Integridad moral y ética.</li> <li>○ Espíritu crítico.</li> <li>○ Con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.</li> <li>○ Elevada orientación al resultado y cumplimiento de objetivos.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capaz de asumir responsabilidad.</li> <li>○ Alta capacidad en la administración de equipos.</li> <li>○ Gran capacidad para delegar.</li> <li>○ Saber motivar al personal.</li> <li>○ Destaca por su perseverancia y constancia.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios profesionales en Administración de Empresas o carrera afín, como mínimo contar con una licenciatura. Preferentemente maestría.</li> <li>○ Que hable el idioma inglés en un 80%</li> <li>○ Otros idiomas</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia mínima de 3 años en puesto similar.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>CONTADOR GENERAL</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Es el encargado de llevar la contabilidad de la hostería y de hacer los pagos de todos los impuestos a los que está sujeto éste, así como proporcionar la información contable, financiera y fiscal que le sea requerida.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar al día los libros oficiales y auxiliares con todos los registros contables, preparar los diversos estados financieros dentro de las fechas previstas y determinar los resultados de operación.</li> <li>○ Preparar el programa mensual de pagos a proveedores, otras operaciones financieras y la nómina de los empleados, con el fin de determinar las necesidades de efectivo en cada momento.</li> <li>○ Estar al tanto de todas las leyes fiscales y municipales, tanto federales como estatales, para el oportuno pago de los impuestos, prestando especial atención a la correcta aplicación de las tasas de amortización y depreciación.</li> <li>○ Renovar a su debido tiempo los diversos seguros contratados como cobertura de la hostería, encargándose de cobrar las cantidades correspondientes en caso de algún siniestro.</li> <li>○ Calcular, al fin del ejercicio contable, las utilidades que deben repartirse entre los empleados.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Habilidad Analítica.</li> <li>○ Conocimiento y aplicación de técnicas contables.</li> <li>○ Toma de decisiones.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Transparencia.</li> <li>○ Ser ordenada y organizada.</li> <li>○ Manejo de personas.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contador Público colegiado. Es indispensable que cuente con un postgrado o especialización</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia mínima de 5 años en el puesto.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>SUBCONTADOR</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Es el encargado de auxiliar al contador general en todos los trabajos que le sean encomendados por éste.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verificar las operaciones aritméticas y los comprobantes correspondientes de los ingresos y egresos habidos en caja.</li> <li>○ Llevar al día el registro de los diversos pagos a efectuar, preparando los cheques respectivos de acuerdo con la programación de éstos.</li> <li>○ Realizar periódicamente arqueos de los documentos en poder de los abogados.</li> <li>○ Controlar las tarjetas auxiliares de los activos fijos, elaborando las pólizas correspondientes, para aplicar su depreciación.</li> <li>○ Comprobar mensualmente si la relación de documentos y cuentas por cobrar coincide con el saldo que figura en los registros del departamento de crédito y cobranzas.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser una persona ordenada y metódica, con sólidos conocimientos en el área contable y financiera, así como también en el área de remuneraciones.</li> <li>○ Don para seguir instrucciones orales y escritas.</li> <li>○ Efectuar cálculos con rapidez y precisión.</li> <li>○ Comunicarse en forma efectiva, tanto oral como escrita</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios profesionales en una carrera de Contabilidad o Administración.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Persona con estudios profesionales de al menos 2 años de estudios en el área Contable o Administración.</li> </ul>

## APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### AUDITOR INTERNO

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es aquel que lleva a cabo la auditoría interna de la hostería, la cual puede ser especial o detallada, durante un ejercicio o periodo determinado.

#### FUNCIONES:

- Supervisar las operaciones propias y normales de la hostería, determinar las posibles fallas y sugerir las soluciones convenientes.
- Colaborar en la preparación de los diversos instructivos administrativos y de operación.
- Llevar un control adecuado de los diversos bienes propiedad del hotel.
- Colaborar en el análisis e interpretación de toda la información estadística y financiera.
- Determinar la razón de las variaciones entre las cifras obtenidas y las presupuestadas.

#### COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Es la persona que debe poseer amplitud de criterio, ser imparcial, motivador, puntual y ético.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Disciplinado, crítico y visionario.
- Toma de decisiones.

#### ESTUDIOS REQUERIDOS

- Título profesional en Ciencias Económicas, Licenciado en Administración o Economía con sólidos conocimientos en auditoría operativa o integral.

#### EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia mínima de 5 años en el puesto.

## APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

### GERENTE DE COMPRAS

#### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Depende directamente del contralor general y es el que se encarga de establecer sistemas y procedimientos que permitan ejecutar el plan de compras normales y de emergencia, al menor costo posible, sin perjuicio de la calidad y de los plazos de entrega.

**FUNCIONES:**

- Establecer sistemas actualizados de control de proveedores y existencias.
- Revisar constantemente las existencias y movimientos de artículos para evitar sobreinversiones, llevando estadísticas de consumo.
- Elaborar anualmente el presupuesto de la unidad a su cargo y vigilar su ejercicio.
- Establecer el registro de proveedores y cotización por artículo.
- Buscar permanentemente proveedores confiables que le permitan llevar a cabo su trabajo.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Este directivo debe ser una persona con actitud de liderazgo y negociación.
- Capacidad de tomar decisiones e identificar y solucionar problemas.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Profesional universitario con título en una carrera de Administración Relaciones Comerciales, Marketing o Economía.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Experiencia mínima de 2 años en puesto afín.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**GERENTE DE VENTAS****DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Se encarga de producir los mayores ingresos con la venta de servicios de la hostería y lograr su máxima ocupación, de convencer a los clientes potenciales de la calidad y precio de los servicios, y de lograr que los adquiera.

**FUNCIONES:**

- Planear la promoción y venta de los servicios.
- Elaborar el presupuesto de ventas.
- Indicar los pronósticos de ventas.
- Conocer el reglamento interior de trabajo.
- Conocer los productos y servicios que ofrece el establecimiento.
- Comprender exactamente el funcionamiento del hotel.
- Saber las tarifas de habitaciones, alimentos y bebidas.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Esta persona debe contar con sentido de responsabilidad y honorabilidad y liderazgo.
- Capacidad de respuesta a la demanda del cliente.
- Actitudes positivas en las relaciones entre clientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.</li> <li>○ Capacidad de toma de decisiones.</li> </ul>
<b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional universitario con título en una carrera en Administración o afines.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia mínima de 2 años en puesto afín.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b> Es el responsable de todas las actividades encaminadas a conservar y mejorar la "imagen del establecimiento".
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recibir diariamente información sobre la llegada de huéspedes importantes y de los actos o servicios que se celebran en el establecimiento.</li> <li>○ Clasificar a los huéspedes según su importancia para la hostería.</li> <li>○ Preparar información sobre la hostería o de sus huéspedes importantes, para enviar a los medios de comunicación social, previa autorización.</li> <li>○ Asistir a los actos importantes que se realizan dentro y fuera de la hostería.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La persona en éste puesto debe poseer un elevado sentido de la ética, honestidad y perseverancia.</li> <li>○ Capacidad creadora, sentido de la organización y planificación.</li> <li>○ Estar dotado de cierto carisma y generar confianza en los que lo rodean.</li> <li>○ Dominio del idioma natural y otro internacional, tanto en la expresión oral como escrita.</li> <li>○ Abierto al diálogo, a la discrepancia, a las nuevas ideas, aún cuando no sean propias. Actitud para el cambio.</li> </ul>
<b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional universitario con título en Relaciones Públicas o carrera afín.</li> <li>○ Conocimiento del idioma inglés.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia mínima de 1 año desempeñando funciones afines.</li> </ul>

## APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>GERENTE DEL PERSONAL</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Es la persona a quien, a menudo, se le encomiendan gestiones de relaciones públicas, tareas de supervisión, dirección y organización de actividades sociales y deportivas, todo ello aparte de sus funciones específicas.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Recibir y clasificar las solicitudes de empleo por departamentos y puestos.</li><li>○ Presentar aspirantes, a solicitud de los jefes de departamento, para cubrir plazas vacantes, previa selección de candidatos.</li><li>○ Representar a la empresa ante las organizaciones oficiales de trabajo.</li><li>○ Controlar faltas, retardos, castigos, etcétera.</li><li>○ Tener actualizadas las leyes y reglamentos relativos al trabajo.</li><li>○ Vigilar el cumplimiento del reglamento interior de trabajo.</li><li>○ Fungir como representante de la empresa en cuestiones sindicales.</li></ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo.</li><li>○ Habilidades conceptuales: precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.</li><li>○ Habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.</li></ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Profesional universitario con título en Administración de Empresas, Psicología Industrial o Administración de Recursos Humanos.</li></ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Se requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al Talento Humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa.</li></ul>

## APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## JEFE DE ALMACÉN

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es el encargado de controlar toda clase de mercancías que los diversos departamentos requieran y de controlar los máximos y mínimos de dichas mercancías.

### FUNCIONES:

- Verificar el número de pedido, la requisición de compra, remisión o factura.
- Entregar a contabilidad, compras, alimentos y bebidas, las entradas de almacén del día.
- Entregar la relación de requisiciones de salida de almacén de alimentos y bebidas.
- Verificar las existencias en el almacén por períodos de cuatro a siete días.
- Elaborar inventarios mensuales por departamentos y entregarlos a contabilidad.
- Controlar el personal a su cargo.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Ser una persona analítica y ordenada.
- Organización individual y de grupo.
- Alto sentido de responsabilidad y criterio.

### ESTUDIOS REQUERIDOS

- Profesional universitario con estudios mínimos de licenciatura en Administración

### EXPERIENCIA REQUERIDA

- El titular debe contar con al menos 2 años de experiencia en costos, inventarios y almacenes.

### APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## JEFE DE MANTENIMIENTO

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El mantenimiento es indispensable para tener constantemente el inmueble e instalaciones en buenas condiciones de trabajo, pues no debe perderse de vista que parte de la preferencia de los clientes, obedecerá a la comodidad que se les proporcione.

### FUNCIONES:

- Supervisar el mantenimiento y conservación de jardinería, ornato y áreas públicas, habitaciones, pintura y decoración, aire acondicionado y calefacción, mobiliario y equipo en general, equipo eléctrico y mecánico.
- Trabaja en equipo con plomeros, carpinteros, pintores, albañiles y barnizadores.
- Evaluar la calidad y cantidad de los trabajos y servicios prestados.
- Estimar tiempo, materiales y costos de trabajo de mantenimiento y reparación.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimiento en riesgos que involucran los distintos trabajos y las medidas de precaución que deben tomarse en los mismos.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Persona con destrezas en el manejo y conocimiento de métodos, herramientas, materiales y equipos utilizados en el mantenimiento.</li> <li>○ Tratar en forma cortés y efectiva con autoridades y público en general.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Técnico Superior Universitario en Construcción Civil y/o Mantenimiento Industrial o carrera afín al área donde va a desempeñarse.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Contar con 3 años de experiencia progresiva de carácter operativo y estratégico en el área de mantenimiento y/o reparaciones.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>JEFE DE RECEPCIÓN</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>La Recepción es el primer departamento en atender al huésped desde que llega y también es el último departamento con el que el huésped tiene contacto antes de abandonar la hostería, dejándole un buen o mal recuerdo, según la forma como le hayan tratado. De ahí, la gran importancia que tiene su buen funcionamiento.</p> <p>Son las personas encargadas de asignar habitaciones a los clientes.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cotejar las reservaciones contra el tarjetero numérico.</li> <li>○ Separar las reservaciones en: reservaciones límite, garantizadas, de grupo y reservaciones especiales.</li> <li>○ Asignar habitaciones a reservaciones especiales y grupos.</li> <li>○ Elaborar pre registros a grupos y reservaciones a clientes asiduos.</li> <li>○ Elaborar el conteo de ocupación.</li> <li>○ Controlar la correspondencia de huéspedes.</li> <li>○ Desempeñar funciones de informador.</li> <li>○ Controlar los folios.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar al día los archivos de información.</li> <li>○ Verificar el reporte del ama de llaves y la hoja de discrepancias.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gran capacidad de organización y supervisión.</li> <li>○ Muy buena presencia y excelente relaciones interpersonales.</li> <li>○ Vocación de servicio y carisma.</li> <li>○ Dominio del idioma natural y otro internacional, tanto en la expresión oral como escrita.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional universitario con título en Hotelería y Turismo o carreras afines.</li> <li>○ Indispensable el conocimiento mínimo de un idioma extranjero (inglés).</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se requiere de al menos 3 años de experiencia desempeñando funciones en ésta área.</li> </ul>

**APROBACIONES**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>JEFE DE SEGURIDAD</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Es el encargado de vigilar, supervisar y rendir un informe diariamente, de todas las anomalías, desperfectos o disturbios ocurridos en cualquier área de la hostería.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es el encargado de vigilar, supervisar y rendir un informe diariamente, de todas las anomalías, desperfectos o disturbios ocurridos en cualquier área de la hostería.</li> <li>○ Sugerir medidas para prevención y combate de incendios.</li> <li>○ Revisar el funcionamiento de alarmas.</li> <li>○ Ejecutar medidas para prevenir robos, conjuntamente con agentes y policías auxiliares.</li> <li>○ Investigar y localizar a los huéspedes que abandonan la hostería sin pagar.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ser una persona portadora de valores éticos y morales.</li> <li>○ Poseer la aptitud física y la capacidad psíquica necesarias para el ejercicio de las</li> </ul>

respectivas funciones sin padecer enfermedad que impida el ejercicio de las mismas.

**EXPERIENCIA REQUERIDA.**

- Haber desempeñado puestos o funciones de seguridad, pública o privada, al menos durante 3 años, y necesitarán obtener la pertinente tarjeta de identidad profesional, para lo cual deberán acreditar, a través de las correspondientes pruebas, conocimientos suficientes sobre la normativa reguladora de la seguridad privada, la organización de servicios de seguridad y las modalidades de prestación de los mismos.

**NOTA.-** Para mayor seguridad y fiabilidad, será necesario contratar los servicios de una empresa de seguridad privada.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**JEFE DE COCINA**

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es el responsable ante la gerencia de alimentos y bebidas, de las actividades relacionadas con la preparación de los platillos o especialidades culinarias que presenta el establecimiento a sus clientes.

**FUNCIONES:**

- Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo del trabajo en las cocinas del establecimiento.
- Supervisar la puesta a punto (mise en place).
- Controlar el aprovechamiento de los ingredientes.
- Verificar la elaboración y preparación de los platillos.
- Programar, según la política de la hostería, un determinado número de menús-carta, que rotarán en un periodo establecido.
- Elaborar los platillos que por su dificultad o delicadeza estime necesarios.
- Supervisar el trabajo y las especialidades que realiza el encargado de la repostería.
- Supervisar el trabajo de todas las cocinas del establecimiento.
- Informar a su personal todo lo referente a la elaboración de los platillos, sean de menú o carta.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- El Jefe de Cocina debe contar con facilidad de palabra y tener don de mando.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tener creatividad y ser sociable.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profesional universitario con título en Gastronomía.</li> <li>○ Indispensable el conocimiento mínimo de un idioma extranjero (inglés).</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se requiere de al menos 2 años de experiencia desempeñando funciones en ésta área.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>ASISTENTE DE COCINA</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>Es la persona encargada de auxiliar a los cocineros en todos los trabajos que le sean encomendados por éstos.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Supervisar el trabajo en las cocinas.</li> <li>○ Hacer en las mañanas un recorrido por las cocinas para cerciorarse que los trabajadores estén en sus puestos y trabajando.</li> <li>○ Revisar la limpieza y presentación de los trabajadores.</li> <li>○ Supervisar la elaboración y presentación de los desayunos.</li> <li>○ Revisar las cámaras frigoríficas.</li> <li>○ Revisar los escritos y recibir indicaciones del chef.</li> <li>○ Elaborar, en caso de banquetes, los platillos y presentación de las mesas, junto con el chef.</li> <li>○ Entre sus tareas también están las de lavar, descongelar, desinfectar, picar, cocer, filetear y/o pesar los diversos ingredientes que se utilizan en la preparación de alimentos y bebidas.</li> <li>○ También él lava los diversos utensilios y equipo utilizados antes, durante y después de su jornada laboral.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debe poseer espíritu de equipo y buenas relaciones laborales.</li> <li>○ Actitud de servicio, pulcritud y puntualidad.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios en una carrera de al menos 2 años en el área de gastronomía o carrera afín.</li> </ul>

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Tener una experiencia mínima de 6 meses desempeñando funciones en ésta área.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**JEFE DE STEWARD****DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es quien se encarga de mantener limpios los utensilios el menaje y vajilla de la cocina, debe estar recorriendo todas las áreas para revisar que no exista material sucio de tal manera de siempre contar con utensilios e instrumentos limpios.

**FUNCIONES:**

- Supervisar la limpieza nocturna (de cocinas) por la mañana.
- Vigilar el cambio de turno.
- Verificar que el montaje de vajilla para el comedor y cocina estén puestos.
- Supervisar el montaje completo para el servicio de banquetes.
- Supervisar que las máquinas estén limpias.
- Controlar el equipo.
- Verificar que las existencias sean suficientes.
- Hacer las requisiciones para reponer el equipo.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- La persona asignada en éste puesto debe poseer compromiso con las tareas y trabajo en equipo.
- Actitud de servicio, buenos modales, prolijidad. pulcritud y puntualidad.
- Dinámico, ser honesto y discreto.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios profesionales en el área de Hotelería o carrera afín.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## CAPITÁN DE MESEROS

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable del perfecto funcionamiento del servicio en el restaurante, cafetería, bar o salón de convenciones al cual es asignado.

### FUNCIONES:

- Recibe y despide amablemente al comensal.
- Comenta con el cliente los detalles de calidad en alimentos, servicio y bebidas; en caso de quejas las soluciona de inmediato y las reporta en la bitácora de operación.
- Revisa que los trabajadores rotatorios se lleven a cabo, asimismo indica las correcciones pertinentes.
- Revisa las dotaciones en salsas y suministros generales.
- Capacita al personal según los programas de alimentos y bebidas, y recursos humanos.
- Auxilia a los meseros cuando se requiere.
- Controla las reservaciones si no hay.

### COMPETENCIAS REQUERIDAS

- Entre las competencias están la humildad, la paciencia, el optimismo, el tacto.
- Capacidad de saberse adaptar a diferentes situaciones.
- Actitud de servicio, buenos modales, prolijidad, pulcritud y puntualidad.

### ESTUDIOS REQUERIDOS

- Estudios profesionales en el área de Hotelería o carrera afín.
- Conocimiento de un idioma extranjero (inglés).

### EXPERIENCIA REQUERIDA

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

### APROBACIONES.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

## SALONEROS / MESEROS

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es la persona que se encarga de llevar los alimentos y bebidas a las mesas del bar o restaurante, por su atención y servicio puede marcar la diferencia.

### FUNCIONES:

- Montaje y desmontaje de las mesas.
- Al tener al cliente en la mesa, sugerirle aperitivos, entradas, sopas, el especial del día, la sugerencia del chef y los postres.
- No puede faltar la sugerencia del vino para maridar sus alimentos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Descorcha y sirve el vino.</li> <li>○ Está al pendiente del servicio.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los saloneros/meseros representan la primera imagen en el restaurante por lo cual deben contar con actitud de servicio, buenos modales, prolijidad, pulcritud y puntualidad.</li> <li>○ Debe ser prudente y discreto.</li> <li>○ Tener buena memoria.</li> </ul>
<p><b>ESTUDIOS REQUERIDOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estudios profesionales en el área de Hotelería, Gastronomía o carrera afín.</li> <li>○ Conocimiento de un idioma extranjero (ingles).</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.</li> </ul>

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>BARMAN</b>
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b></p> <p>El barman prepara, mezcla, sirve y decora las bebidas alcohólicas y bebidas especiales para los clientes en el bar y para los meseros que entregarán las bebidas a los clientes sentados en la mesa, es quien verifica la satisfacción del cliente y procesa el pago de las comidas y bebidas. El barman practica constantemente todos los requisitos de atención al cliente.</p>
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Es responsable de mantener un ambiente limpio, seguro e higiénico en el bar y organizar el bar.</li> <li>○ Debe conocer los tipos más comunes de botanas, almacenamiento correcto de los vinos, preparación de bebidas compuestas y el tipo de cristalería donde servir cada bebida.</li> <li>○ Levanta inventarios para solicitar lo faltante al almacén.</li> <li>○ Llena requisiciones al almacén.</li> <li>○ Prepara botanas y sirve bebidas.</li> <li>○ Elabora junto con el cajero de bar el informe de control de botellas cerradas vendidas.</li> <li>○ Elabora una pequeña exposición de bebidas para promocionar y atraer nuevos clientes.</li> <li>○ Cerrar el bar y proteger todos los artículos.</li> <li>○ Distribuye y evalúa las tareas de su ayudante.</li> <li>○ Conoce las formas de abrir y servir los vinos y las temperaturas usuales para servir el mismo.</li> <li>○ Sirve las bebidas a la mesa, reemplaza ceniceros y recoge vasos y copas sucias.</li> <li>○ Debe portar encendedor para auxiliar al cliente.</li> </ul>

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- El barman representan la primera imagen en el bar por lo cual debe contar con actitud de servicio, buenos modales, prolijidad. pulcritud y puntualidad.
- Debe ser prudente y discreto.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios profesionales en el área de Gastronomía o carrera afín.
- Conocimiento de un idioma extranjero (inglés).

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**JEFE DE AMA DE LLAVES****DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

El objetivo de la hostería es vender servicios, por tanto, es necesaria una habitación limpia y atractiva, además de otros servicios, lo cual repercute en el buen concepto que los huéspedes se forman de la hostería, dependiendo de esto el incremento de clientes. Lo anterior implica que el departamento de ama de llaves, que es el encargado de lograr y realizar el objetivo principal que acabamos de mencionar, sea de vital importancia en cualquier hostería, sin importar el tamaño.

**FUNCIONES:**

- Ser responsable de la limpieza de habitaciones en general.
- Controlar los suministros de ropa blanca y artículos de limpieza.
- Custodiar las llaves maestras de la hostería.
- Ser responsable de los uniformes del personal de la hostería.
- Solicitar los servicios del departamento de mantenimiento para algún área bajo su responsabilidad.
- Resguardar los objetos que los huéspedes olvidan en las habitaciones de la hostería.
- Organizar periódicamente, juntas con el personal que integra su departamento.
- Asistir a juntas de la gerencia general con otros jefes de departamento.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Debe ser una persona amable y transmitir una cálida hospitalidad.
- Actitud de servicio, buenos modales y pulcritud.
- Debe ser prudente y discreta.
- Ser portadora de valores éticos y morales.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios profesionales en el área de Hotelería.
- Conocimiento de un idioma extranjero (inglés).

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**CAMARISTAS****DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Son aquellas que se encargan de la limpieza, cuidado y del estado óptimo de las habitaciones.

**FUNCIONES:**

- Realizar la limpieza y mantenimiento de las habitaciones.
- Permanecer uniformadas.
- Arreglar su charola de utensilios para cuartos.
- Recoger el total de cubetas, trapeadores, etcétera.
- Poner ropa limpia y asear los cuartos.
- Recoger la ropa sucia y enviarla a ropería, hacer recuento de los pisos.
- Tomar el carro de ropa limpia correspondiente a cada cuarto y hacer las camas.
- Proporcionar mantenimiento, en general, al cuarto.
- Acomodar las pertenencias de los huéspedes.
- Reportar al valet la ropa para lavar o para tintorería.
- Limpiar todo el cuarto en caso de salida y colocar los sellos de garantía correspondientes.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Debe ser una persona, responsable y organizada.
- Honesta, puntual, carismática y disciplinada.
- Buena comunicación con el cliente.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios mínimos de bachillerato en el área de Hotelería.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>JEFE DE LIMPIEZA Y ASEO</b>
--------------------------------

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es el encargado de supervisar y vigilar que sus ayudantes mantengan en absoluta limpieza todas las áreas de la hostería.

**FUNCIONES:**

- Supervisar la limpieza general de la hostería.
- Controlar el personal a su cargo.
- Revisar el memorando de banquetes y oficinas rentables e instruir a su personal en lo que debe hacer al respecto.
- Pasar las listas de asistencia al departamento de personal cada 15 días.
- Formar parte de la comisión mixta de higiene y seguridad.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Ser una persona responsable con el manejo de productos utilizados en la limpieza, las concentraciones y diferencias entre los productos disponibles, mantener en todo momento un orden y limpieza en los materiales que utilice.
- Conducta de respeto y orden frente a las normas de higiene y seguridad de la empresa.
- Comunicativo con las distintas áreas que operan en la hostería.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios mínimos de bachillerato en el área de Hotelería.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>JEFE DE LAVANDERÍA</b>
---------------------------

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es el encargado de vigilar, supervisar y rendir un reporte de los servicios prestados en el lavado de la ropa de huéspedes y de la hostería.

**FUNCIONES:**

- Seleccionar, entrenar y supervisar a su personal.
- Elaborar turnos de trabajo.
- Conocer a la perfección el manejo del equipo de lavandería.
- Seleccionar los suministros utilizados en coordinación con el jefe de compras.
- Revisar mensualmente los estados de resultados, comparándolos con presupuestos.
- Calcular los gastos de producción mensual, tanto en ropa de los huéspedes, como de la hostería.
- Elaborar el resumen de los cargos del día.
- Firmar requisiciones al almacén general.
- Autorizar órdenes de compra de materiales para su departamento.
- Supervisar la entrada y salida de ropa, según los controles establecidos.
- Enviar periódicamente los reportes de asistencia de personal, ventas mensuales de lavandería y tintorería, costo de lavado y/o planchado de la ropa de empleados, costo de lavado y/o planchado de blancos, costo de lavado y/o planchado de ropa de huéspedes.

**COMPETENCIAS REQUERIDAS**

- Capacidad para adaptarse a los criterios de la ama de llave y colaborar con ella.
- Debe tener amplios conocimientos sobre maquinaria, tejidos, productos de limpieza y desmanchado, así como conocimientos de las técnicas de aplicación de los productos en los distintos tejidos.
- Ser una persona ordenada y con capacidad para trabajar en equipo.

**ESTUDIOS REQUERIDOS**

- Estudios mínimos de bachillerato en el área de Hotelería.

**EXPERIENCIA REQUERIDA**

- Se requiere de una experiencia mínima de un año en el puesto solicitado.

**APROBACIONES.**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**ANEXO N° 09**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Fecha de la Evaluación \_\_\_\_\_

<b>Nombre del Evaluado:</b>	
<b>Departamento:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Nombre del Evaluado:</b>	
<b>Tiempo que lo conoce:</b>	

**GRADOS DE VALORACIÓN**

1.	EXELENTE	Desempeño Excepcional
2.	MUY BUENO	Desempeño por encima de lo esperado
3.	BUENO	Desempeño conforme con el mínimo esperado
4.	REGULAR	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado
5.	DEFICIENTE	Desempeño muy por debajo de lo esperado

**PRINCIPALES LOGROS DEL EMPLEADO DURANTE EL AÑO PASADO**

--

**FACTORES DE EVALUACIÓN**

Calificación de características (todos los empleados)

	EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<b>Responsabilidad</b> (Cumple sus actividades responsabilidad)					
<b>Iniciativa</b> (Trata de mejor y sugiere nuevas ideas)					
<b>Relaciones interpersonales</b> (Manejo efectivo de los conflictos, cooperación en el trabajo)					
<b>Profesionalismo</b> (Pro – eficiencia en las áreas de trabajo requeridas)					
<b>Efectividad para el manejo de su tiempo</b> (Obtiene resultados en el tiempo asignado)					
<b>Compromiso con la empresa</b> (Se identifica con los objetivos y metas de la empresa)					
<b>Habilidad para enseñar y capacitar</b> (Guía a los nuevos empleados y ayuda a su adaptación)					
<b>Actitud de servicio</b>					
<b>Reacciona correctamente a la recepción de críticas</b>					
<b>Aptitud y actitud para trabajar bajo presión</b>					
<b>Habilidad para trabajar independientemente</b>					
<b>Calidad y precisión en el trabajo</b>					
<b>Organizada y ordenada en sus tareas</b>					
<b>Habilidad para trabajar en equipo</b> (Coopera y ayuda a sus compañeros)					
<b>Capacidad de liderazgo</b> (Habilidades gerenciales)					

**Calificación de características al personal administrativo**

	EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<b>Aptitud para tomar decisiones</b>					
<b>Incita a la motivación</b>					
<b>Profesionalismo y autoridad</b> (Se percibe como un profesional con autoridad y capaz de responder a problemas complicados)					
<b>Trabajo en equipo</b> (Se involucra en las actividades y crea un equipo cooperativo)					
<b>Delegación de responsabilidades</b>					
<b>Promueve la capacitación y el desarrollo de empleados</b> (Aporta retroalimentación de acuerdo a las actividades)					
<b>Estrategia</b> (Visión y creatividad)					
<b>Habilidad para planear y manejar el tiempo apropiadamente</b> (Trabaja conforme a los objetivos planeados)					

**RESUMEN DE LA EVALUACIÓN**

<b>Puntos relevantes a retener</b>	
<b>Principales puntos para mejorar</b>	
<b>Principales objetivos para el año siguiente</b> (decidir con el empleado)	
<b>Aprendizajes requeridos como resultado de la evaluación</b> (decidir con el empleado)	

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del avaluado

**ESPACIO RESERVADO PARA TALENTO HUMANO**

Para obtener los resultados finales se obtendrá sumando todas las puntuaciones alcanzadas y dividir las para el número de empleados, obteniendo así la evaluación promedio.

1	<b>SUPERIOR</b>	El desempeño de las personas es muy satisfactorio, refleja su potencial de desarrollo para asumir nuevas responsabilidades
2		
3	<b>MEDIO</b>	Presenta posibles limitaciones para asumir nuevas responsabilidades.
4	<b>DEFICIENTE</b>	Requiere acciones de mejoramiento.
5		La persona no tiene posibilidades de asumir nuevas responsabilidades
<b>SUGERENCIAS DE MEJORAMIENTO:</b>		
<b>FECHA DE ELABORACION:</b>		

**ANEXO N° 10**  
**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre del Empleado:	
Jefe Inmediato:	Área o Departamento:
Responsable de Talento Humano:	Fecha de Elaboración:

1. Revise la evaluación de desempeño y de los resultados obtenidos, determine los factores evaluados con baja puntuación o puntuaciones promedio. ¿Cuáles podrán ser mejorados por medio de programas de capacitación?

Puntuación (marque con x)		FACTOR	Programas de capacitación sugeridos
BAJA	PROMEDIO		

Determine si han existido cambios en el departamento/área o en la organización que han afectado las actividades y tareas normales del colaborador.

Cambios	Marque con x		Programas de capacitación sugeridos
	SI	NO	
Nueva tecnología			
Aplicación de líneas de negocio			
Nuevos productos y/o servicios			
Cambios en procesos y actividades			
Otros			

2. Indique si existe alguna otra necesidad identificada



**ANEXO N° 12**  
**REGISTRO DE EVALUACIÓN DE ENTRENAMIENTO**

Nombre del Empleado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Motivo de entrenamiento:</b>	<b>Financiamiento:</b>
Plan de entrenamiento: <input type="checkbox"/>	Empresa: <input type="checkbox"/>
Solicitud de empleado: <input type="checkbox"/>	Empleado: <input type="checkbox"/>
Autorizado por: _____	

**Nombre del curso:**

**Fecha de realización:**

**N° de horas:**

**Centro de capacitación:**

**Lugar:**

**Costo:**

Por favor califique los aspectos detallados a continuación con la siguiente escala:

5 = excelente; 4 = muy bueno; 3 = regular; 2 = malo; 1 = deficiente

DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
<b>SOBRE EL TEMA</b>					
El contenido del curso se desarrolló de acuerdo a lo planteado					
El contenido fue de su interés					
El contenido desarrollado ayudará en su profesionalización					
El material entregado le sirvió como apoyo en el curso					
El material entregado le será útil posteriormente					
<b>SOBRE EL EXPOSITOR / INSTRUCTOR</b>					
La claridad del instructor para impartir los conocimientos fue					
La metodología utilizada por el instructor fue					
La puntualidad del instructor fue					
<b>SOBRE OTROS ASPECTOS</b>					
El aula o espacio físico para impartir el curso estuvo					
La organización del curso fue					
Califique la calidad de las presentaciones audiovisuales utilizadas por los instructores					

<b>OBSERVACIONES:</b>   
-----------------------------------

\_\_\_\_\_

**Firma del empleado**

**ANEXO N°13**  
**DESARROLLO DE LA CARRERA**

**FORMATO DE DESARROLLO DE LA CARRERA**

Fecha de la solicitud: \_\_\_\_\_

Nombres: \_\_\_\_\_

Cargo actual: \_\_\_\_\_

Tiempo del Cargo: \_\_\_\_\_

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

	Plantel	Ciudad	Especialidad	Finalizado		N° Semestres
				SI	NO	
Primaria						
Bachillerato						
Técnico						
Universidad						
Postgrado						
Otro						
Estudios actuales	SI_____	NO_____				
<b>Tipo de estudio</b>	<b>Lugar o establecimiento</b>		<b>Horario</b>		<b>Continuará sus estudios</b>	
					SI_____	NO__ —

**Objetivos propuestos en el cargo actual**

1.
2.
3.
4.

**Objetivos propuestos a corto plazo**

1.
2.
3.
4.

**Proyección profesional a seis meses**


**Proyección profesional a cinco años**


**Actividades satisfactorias en su cargo actual**

1.
2.
3.
4.

**Actividades insatisfactorias en su cargo actual**

1.
2.
3.

**Cite el nombre de la persona en la empresa con a que desearía trabajar y por qué?**

--

**Cargo en la organización que le gustaría llegar y por qué?**

--

**Planes de entrenamiento que cree necesario para llegar a obtener el cargo descrito?**


---

**Firma del empleado**

**C.I**

**ANEXO 14**  
**RIESGOS LABORALES**

<b>RIESGO</b>	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS A ADOPTAR</b>
<b>CAÍDAS AL MISMO NIVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retirar objetos innecesarios, envases, herramientas que no se use.</li> <li>▪ Suelos y escalones antideslizantes.</li> <li>▪ Instalar drenajes para líquidos, en suelos con cierta inclinación.</li> <li>▪ Caminar despacio sin correr.</li> <li>▪ Zonas de paso despejadas.</li> <li>▪ Orden y limpieza.</li> <li>▪ Señalizar obstáculos.</li> <li>▪ Limpiar con productos desengrasantes los derrames de aceites y grasas.</li> <li>▪ Usar calzado apropiado.</li> <li>▪ No dificultar la visión al transportar cargas.</li> </ul>
<b>CAÍDAS A DISTINTO NIVEL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de escaleras con apoyos antideslizantes.</li> <li>▪ Subir y bajar de las escaleras de frente, agarrándose con las dos manos y no llevando objetos en las manos.</li> <li>▪ Instalar barandillas en zonas elevadas.</li> <li>▪ Cubrir toda abertura en el suelo.</li> <li>▪ Acceso a lugares elevados dotados de barandillas y peldaños antideslizantes.</li> <li>▪ Señalizar e iluminar las escaleras.</li> </ul>
<b>ATRAPAMIENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquinas y herramientas seguras con marcado CE</li> <li>▪ Cumplir las normas de seguridad indicadas por el fabricante.</li> <li>▪ Uso de maquinaria solo por personal designado, con formación e información.</li> <li>▪ Proteger la parte peligrosa con resguardos con enclavamiento, barreras, etc.</li> <li>▪ Colocar interruptores de emergencia.</li> <li>▪ Mantener las distancias adecuadas entre las máquinas.</li> <li>▪ Efectuar las operaciones de mantenimiento siempre con la máquina parada y enclavamiento.</li> <li>▪ Uso de EPP's según cada operación.</li> <li>▪ Llevar ropa ajustada al cuerpo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquinas y herramientas seguras con marcado CE.</li> <li>▪ Cumplir las normas de seguridad indicadas por el fabricante.</li> <li>▪ Proteger la parte cortante con resguardos con enclavamiento, barreras, etc.</li> </ul>
<b>CORTES Y AMPUTACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar herramientas con mangos con guardamanos.</li> <li>▪ Proteger la parte cortante con resguardos con enclavamiento, barreras, etc.</li> <li>▪ Utilizar herramientas con mangos con guardamanos.</li> <li>▪ Uso de la maquinaria y herramientas solo por el personal designado.</li> <li>▪ Efectuar las operaciones de mantenimiento siempre con la máquina parada y enclavamiento.</li> <li>▪ Comprar cuchillos con mango antideslizante.</li> <li>▪ Mantener cuchillos bien afilados y utilizar los adecuados para cada tarea.</li> <li>▪ Cortar utilizando las superficies destinadas a ello.</li> <li>▪ Uso de EPP's según cada operación (guantes, botas, gafas, etc.).</li> <li>▪ Guardar herramientas cortantes en fundas y/o soportes adecuados.</li> <li>▪ Eliminar cantos o bordes cortantes.</li> </ul>

CAÍDA DE OBJETOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respetar la carga nominal del medio de elevación y equilibrado del material.</li> <li>▪ No superar la capacidad de carga de las estanterías y almacenamientos.</li> <li>▪ Prohibir situarse debajo de las cargas suspendidas.</li> <li>▪ Información del uso correcto de los medios de elevación y transporte de cargas.</li> <li>▪ Garantizar la estabilidad de los apilamientos: arristrar estantes, carga pesadas en estantes bajo, etc.</li> <li>▪ Mantenimiento periódico de los equipos (carretillas, transpaletas, montacargas, etc.)</li> </ul>
MANEJO MANUAL DE CARGAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manipular las cargas con ayuda de medios auxiliares (carretillas, transpaletas) o con ayuda de otras personas.</li> <li>▪ Utilizar los medios mecánicos de manipulación de cargas disponibles.</li> <li>▪ Respetar las cargas máximas según sexo y edad.</li> <li>▪ En el caso de realizar la manipulación de cargas manualmente tendremos en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar los pies firmemente</li> <li>- Separar los pies ligeramente</li> <li>- Doblar la cadera y las rodillas para coger la carga</li> <li>- Levantar la carga con la espalda recta</li> <li>- Mantener la carga tan cerca del cuerpo como sea posible</li> </ul> </li> </ul>
POSTURAS FORZADAS Y MOVIMIENTOS REPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseño ergonómico del puesto de trabajo.</li> <li>▪ Seleccionar útiles de trabajo con diseño adecuado para evitar posturas forzadas.</li> <li>▪ Cambios de postura y pausas de descanso en posturas forzadas.</li> <li>▪ Útiles y medios de trabajo al alcance de la mano.</li> <li>▪ Vigilancia periódica de la salud.</li> </ul>
POSTURA DE TRABAJO DE PIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar movimientos bruscos y forzados del cuerpo.</li> <li>▪ Reducir la tensión muscular apoyando un pie sobre un objeto y alternar el pie.</li> <li>▪ El plano de trabajo, a la altura aproximada de los codos.</li> <li>▪ Mantener el cuerpo erguido.</li> <li>▪ Cambiar de postura y efectuar suaves estiramientos.</li> </ul>
CONTACTOS ELECTRICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control visual antes de comenzar el trabajo.</li> <li>▪ La instalación deberá cumplir con el reglamento vigente.</li> <li>▪ Aislamiento de cables eléctricos en perfecto estado.</li> <li>▪ Puesta a tierra de la maquinaria en combinación con interruptores diferenciales.</li> <li>▪ Revisiones periódicas por personal autorizado.</li> <li>▪ Evitar el uso de ladrones en enchufes.</li> <li>▪ No verter líquidos cerca de tomas de corriente, aparatos o cuadros eléctricos.</li> <li>▪ En caso de avería: desconectar, desenchufar y avisar.</li> <li>▪ Interruptor principal accesible y cuadro eléctrico cerrado.</li> <li>▪ Uso de equipos de bajo voltaje en espacios confinados o presencia de agua.</li> <li>▪ No utilizar aparatos eléctricos con manos húmedas.</li> <li>▪ Tapas de cuadros eléctricos cerradas y señalizadas.</li> </ul>
RUIDO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tener en cuenta en nivel de ruido a la hora de comprar una máquina o herramienta.</li> <li>▪ Efectuar un adecuado mantenimiento según fabricante.</li> <li>▪ Aislar, señalizar y alejar las fuentes de ruido.</li> <li>▪ Reducir el tiempo de exposición.</li> <li>▪ Delimitar y señalizar las zonas de exposición al ruido.</li> <li>▪ Uso de EPP's adecuadas al nivel de ruido.</li> <li>▪ Programas de reducción del ruido.</li> </ul>

QUEMADURAS POR CONTACTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No llenar los recipientes hasta arriba.</li> <li>▪ Trabajar en espacios amplios.</li> <li>▪ Aislar térmicamente las superficies calientes y herramientas.</li> <li>▪ Comprobar niveles antes de introducir alimentos en recipientes.</li> <li>▪ Orientar los mangos de los recipientes hacia el interior de los fogones.</li> <li>▪ Efectuar el cambio de aceite en frío.</li> <li>▪ Utilizar utensilios adecuados para el transporte de objetos calientes, avisando de su paso.</li> <li>▪ Limpiar hornos según instrucciones de mantenimiento.</li> <li>▪ Uso de EPP's con marcado CE.</li> <li>▪ No calentar en el horno vajilla no destinada para calentar comida.</li> </ul>
CONTACTO CON SUSTANCIAS QUÍMICAS PELIGROSAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilizar sustancias menos peligrosas.</li> <li>▪ Almacenar los productos en lugares adecuados, ventilados, señalizados y en sus envases originales.</li> <li>▪ Exigir las Fichas de Datos de Seguridad.</li> <li>▪ Establecer un plan de acción para la utilización de los productos.</li> <li>▪ Al efectuar diluciones con agua, verter el ácido sobre el agua.</li> <li>▪ No trasvasar, ni utilizar envases para otro fin distinto al original.</li> <li>▪ Uso de guantes, mezcladores, etc.</li> <li>▪ Efectuar las principales operaciones de limpieza una vez acabado el trabajo de cocina.</li> <li>▪ Disponer de sistemas de neutralización, recogida de derrames y eliminación de residuos.</li> <li>▪ Limpiar y secar las manos antes de colocarse los guantes.</li> <li>▪ Uso de EPP's según indicaciones de la ficha de datos de seguridad.</li> <li>▪ Mantener los recipientes cerrados.</li> <li>▪ Utilizar detergentes para manos que permitan su uso continuado.</li> <li>▪ Cubrir cortes y heridas con vendajes impermeables.</li> </ul>
EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS TÓXICAS O IRRITANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventilación adecuada del local, natural o forzada.</li> <li>▪ Evitar la respiración de vapores orgánicos nocivos.</li> <li>▪ Sistemas de extracción localizada en el origen del foco.</li> <li>▪ Realizar controles ambientales periódicos.</li> <li>▪ Limpiar y remplazar filtros de ventiladores y extractores.</li> <li>▪ Realizar la limpieza en locales bien ventilados.</li> <li>▪ No mezclar durante la limpieza productos incompatibles que desprendan gases nocivos (lejía con amoníaco).</li> </ul>
INCENDIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponer la cantidad mínima, almacenando el resto en almacén.</li> <li>▪ Retirar las cajas, envases, papeles que no sean necesarios.</li> <li>▪ Prohibir fumar.</li> <li>▪ Salidas de emergencia: libres y señalizadas.</li> <li>▪ Instalación eléctrica antideflagrantes en zonas con riesgo de atmósferas inflamables.</li> <li>▪ Decorar las instalaciones con materiales resistentes al fuego.</li> <li>▪ Instalar sistemas de detección y alarma.</li> <li>▪ Colocar carteles con plano de localización.</li> <li>▪ Colocar extintores adecuados a la clase de fuego, con mantenimiento periódico.</li> </ul>
EXPLOSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instalación eléctrica antideflagrantes en zonas con riesgo de atmósferas explosivas.</li> <li>▪ Evitar y controlar la concentración de polvos, resina y fibras.</li> <li>▪ Comprobar la hermeticidad de los conductos de gases.</li> <li>▪ Instalación de gases y productos inflamables de acuerdo con la reglamentación vigente.</li> <li>▪ Ubicar bombonas o calderas de gases en locales exteriores independientes, ventilados, cerrados y señalizados.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>EXPOSICIÓN A AGENTES BIOLÓGICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas de limpieza y desinfección.</li> <li>▪ Ventilación natural o forzada.</li> <li>▪ Utilizar pinturas antihongos en paredes y techos.</li> <li>▪ Adecuada eliminación de desechos.</li> <li>▪ Instalar mosquiteros y trampas para insectos.</li> <li>▪ Aislar las zonas de preparación y manipulación de alimentos.</li> <li>▪ Cubrir cortes y heridas.</li> <li>▪ No fumar, comer, beber y toser sobre los alimentos.</li> <li>▪ Elevado grado de aseo personal. Ropa de uso exclusivo y gorros cubrecabezas cuando proceda.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES PSICOSOCIALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máxima información sobre el proceso de trabajo.</li> <li>▪ Distribuir claramente las tareas y competencias.</li> <li>▪ Reforzar turnos de trabajo en máxima afluencia de público.</li> <li>▪ Destruir adecuadamente las vacaciones.</li> <li>▪ No prolongar en exceso la jornada habitual de trabajo y compensarla preferentemente con descanso adicional.</li> <li>▪ Planificar los trabajos teniendo en cuenta una parte de imprevistos.</li> <li>▪ Realizar pausas, alternar tareas.</li> </ul>