



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

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

**TÍTULO:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL  
HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**

**AUTORA:**

Verónica Mariana Yáñez Quintana

**DIRECTOR:**

Ing. Víctor Velasco

**Riobamba - Ecuador**

**2012**

## PÁGINA DE REVISIÓN

Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”** Presentado por: Verónica Mariana Yánez Quintana y dirigida por: Ing. Víctor Velasco.

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

Para constancia de lo expuesto firman:

Mgs. Silvia Aldáz  
**Presidente**

-----  
**Firma**

Ing. Víctor Velasco  
**Director**

-----  
**Firma**

Dr. José Álvarez  
**Miembro**

-----  
**Firma**

## **DERECHO DE AUTOR**

Yo, Verónica Mariana Yáñez Quintana soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo es dedicado primero a mis padres que han sido el pilar fundamental, para cumplir con mi preparación académica, a mis profesores que han sabido guiarme por el camino del saber. También dedico a todas las personas que se interesen por este tema que va a ser de mucha utilidad, tanto en la vida práctica como en su preparación.

## **AGRADECIMIENTO**

Es el reconocimiento a la Universidad Nacional de Chimborazo en especial a la Facultad de Ingeniería y al Hotel Mansión Santa Isabella que han hecho posible la realización de mi trabajo de investigación.

Expreso un agradecimiento muy especial a mis padres por su confianza en mí y por su apoyo durante toda mi carrera, a mis maestros que han sabido impartir y guiarme con sus conocimientos y en especial a mi tutor el Ing. Víctor Velasco que ha sido una guía en la realización de mi trabajo de investigación.

## ÍNDICE GENERAL

### PÁGINAS PRELIMINARES

CARÁTULA	i
PÁGINA DE REVISIÓN	ii
DERECHOS DE AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS DE LA PROPUESTA	xv
RESUMEN	xvi
SUMMARY	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii

### CAPÍTULO I

#### 1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.	Identificación y descripción del problema	1
1.2.	Delimitación	2
1.3.	Formulación del problema	2
1.4.	Objetivos	2
1.4.1.	General	2
1.4.2.	Específicos	2
1.5.	Justificación	3

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
2.1.	Antecedentes del Tema	4
2.2.	Enfoque Teórico	5
2.2.1.	Gestión de Empresas Turísticas y Hoteleras	5
2.2.2.	Evolución de la Gestión Hotelera	5
2.2.3.	Gestión Hotelera	6
2.2.4.	La Industria Hotelera	8
2.2.5.	Gestión de Talento Humano	10
2.2.6.	Conceptos de Gestión de Talento Humano	10
2.2.7.	Importancia de la Gestión de Talento Humano	12
	¿Por qué la Administración de Talento Humano es	
2.2.8.	Importante para los Gerentes?	13
2.2.9.	Importancia en la Industria Hotelera	13
2.2.10.	Área del Talento Humano	14
2.2.10.1.	Objetivos del departamento de talento humano	15
2.2.10.2.	Características del departamento de talento humano	16
2.2.10.3.	Modelos de gestión del talento humano	17
	Definición del modelo de gestión de talento humano	
2.2.10.4.	aplicarse en la investigación	26
2.3.	Definición de términos básicos	26
2.4.	Hipótesis	30
2.5.	Identificación de variables	30
2.6.	Operacionalización de variables	30

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	
<b>3.1</b>	Tipo de estudio	32
<b>3.2.</b>	Métodos	32
<b>3.3.</b>	Población y muestra	33
<b>3.3.1.</b>	Población	33
<b>3.3.2.</b>	Muestra	34
<b>3.3.3.</b>	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
<b>3.4.</b>	Procedimientos	35
<b>3.5.</b>	Procesamiento y análisis	35

### **CAPÍTULO IV**

<b>4</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1.</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	36
	Análisis de la entrevista realizada a la parte gerencial del hotel	
<b>4.1.1.</b>	Mansión Santa Isabella	36
	Resultados de las encuestas dirigidas al talento humano que	
<b>4.1.2.</b>	labora dentro del hotel Mansión Santa Isabella.	39
	Resultados de las encuestas dirigidas al cliente externo dentro del	
<b>4.1.3.</b>	hotel Mansión Santa Isabella	62
<b>4.2.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	73
<b>4.2.1.</b>	Conclusiones	73
<b>4.2.2.</b>	Recomendaciones	74

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

<b>5.1.</b>	<b>TÍTULO DE LA PROPUESTA</b>	<b>75</b>
<b>5.2.</b>	<b>Introducción</b>	<b>75</b>
<b>5.3.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>76</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>General</b>	<b>76</b>
<b>5.3.2.</b>	<b>Específicos</b>	<b>76</b>
<b>5.4.</b>	<b>Fundamentación Científico –Técnica</b>	<b>77</b>
<b>5.5.</b>	<b>Descripción de la propuesta</b>	<b>77</b>
<b>5.5.1.</b>	<b>Influencias ambientales externas</b>	<b>79</b>
<b>5.5.1.1.</b>	<b>Leyes y reglamentos</b>	<b>79</b>
<b>5.5.1.2.</b>	<b>Sindicatos</b>	<b>79</b>
<b>5.5.1.3.</b>	<b>Condiciones económicas</b>	<b>80</b>
<b>5.5.1.4.</b>	<b>Competitividad</b>	<b>81</b>
<b>5.5.1.5.</b>	<b>Condiciones sociales y culturales</b>	<b>81</b>
<b>5.5.2.</b>	<b>Influencias ambientales internas</b>	<b>82</b>
<b>5.5.2.1.</b>	<b>Misión</b>	<b>83</b>
<b>5.5.2.2.</b>	<b>Visión</b>	<b>83</b>
<b>5.5.2.3.</b>	<b>Objetivos</b>	<b>83</b>
<b>5.5.2.3.1</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>83</b>
<b>5.5.2.3.2.</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>83</b>
<b>5.5.2.4.</b>	<b>Cultura organizacional</b>	<b>84</b>
<b>5.5.2.5.</b>	<b>Naturaleza de las Tareas</b>	<b>84</b>
<b>5.5.2.6.</b>	<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>84</b>
<b>5.5.3.</b>	<b>Admisión de personas</b>	<b>85</b>
<b>5.5.4.</b>	<b>Aplicación de personas</b>	<b>87</b>
<b>5.5.5.</b>	<b>Desarrollo de personas</b>	<b>94</b>
<b>5.5.5.1.</b>	<b>Entrenamiento y programas de desarrollo de cambio</b>	<b>95</b>

<b>5.5.6.</b>	Mantenimiento de personas	98
<b>5.5.6.1.</b>	Higiene Seguridad y Calidad de vida	99
<b>5.5.7.</b>	Monitoreo de personas	100
<b>5.5.7.1.</b>	Base de datos	100
<b>5.5.7.2.</b>	Sistemas de información gerencial	107
<b>5.5.7.3.</b>	Manual de Funciones para el Hotel Mansión Santa Isabella	112
<b>5.5.7.3.1.</b>	Departamentos del Organigrama del Hotel Mansión Santa Isabella	112
<b>5.5.7.4.</b>	Presupuesto	134
<b>5.5.7.5.</b>	Diseño y evaluación de la propuesta	135
<b>5.6.</b>	Conclusiones y recomendaciones	136
<b>5.6.1.</b>	Conclusiones	136
<b>5.6.2.</b>	Recomendación	136
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	138
	<b>LINCOGRAFÍA</b>	139
	<b>APÉNDICES Y ANEXOS</b>	140

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b>	Modelo de Harper y Lynch	18
<b>CUADRO N° 2</b>	Modelo de Werther y Davis	20
<b>CUADRO N° 3</b>	Modelo de Idalberto Chiavenato	21
<b>CUADRO N° 4</b>	Modelo de Beer y Colaboradores	22
<b>CUADRO N° 5</b>	Mapa de Gestión de Talento Humano de Beer Modelo de Gestión de Talento Humano de	
<b>CUADRO N° 6</b>	Diagnóstico, proyección y control Cuesta	25
<b>CUADRO N° 7</b>	Operacionalización de variables Universo de Investigación del Hotel Mansión Santa	31
<b>CUADRO N° 8</b>	Isabella	33
<b>CUADRO N° 9</b>	Número de empleados y cargos del Hotel	37
<b>CUADRO N° 10</b>	Tiempo de servicio	39
<b>CUADRO N° 11</b>	Nivel de satisfacción con la empresa	40
<b>CUADRO N° 12</b>	Relación global con mi jefe	41
<b>CUADRO N° 13</b>	Implicación de mi jefe en mi carrera profesional	42
<b>CUADRO N° 14</b>	Conocimiento de mi jefe	43
<b>CUADRO N° 15</b>	Comunicación y reconocimiento por mi jefe	44
<b>CUADRO N° 16</b>	Mi jefe me evalúa de forma justa	45
<b>CUADRO N° 17</b>	Mi jefe está al corriente de mi trabajo	45
<b>CUADRO N° 18</b>	Mi jefe está dispuesto a promocionarme	47
<b>CUADRO N° 19</b>	Mi jefe tiene expectativas realistas de mis resultados	48
<b>CUADRO N° 20</b>	Flexibilidad de horario	49
<b>CUADRO N° 21</b>	Relación entre sueldo y resultados	50
<b>CUADRO N° 22</b>	Oportunidad de ascenso	51
<b>CUADRO N° 23</b>	Seguridad en el trabajo	52
<b>CUADRO N° 24</b>	Salario y beneficios sociales	53
<b>CUADRO N° 25</b>	Capacitación a cargo del hotel	54
<b>CUADRO N° 26</b>	Cómo es la Gestión del Gerente en relación con el	55

	Talento Humano que labora en el hotel	
<b>CUADRO N° 27</b>	Cómo es el servicio que brinda el hotel hacia el cliente	56
<b>CUADRO N° 28</b>	Cuál es la relación entre los compañeros de trabajo de su misma área	57
<b>CUADRO N° 29</b>	Cómo es la relación con los compañeros de las otras áreas de trabajo	58
<b>CUADRO N° 30</b>	Tiene un manual en el cual se detalle las funciones que usted debe cumplir	59
<b>CUADRO N° 31</b>	Fue capacitado para el desempeño de sus tareas	60
<b>CUADRO N° 32</b>	Según su opinión cuenta el hotel con el personal suficiente y capacitado para brindar los servicios	61
<b>CUADRO N° 33</b>	Hace uso permanente o esporádico de las instalaciones y servicios del hotel Mansión Santa Isabella	62
<b>CUADRO N° 34</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Hospedaje	63
<b>CUADRO N° 35</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Restaurante	64
<b>CUADRO N° 36</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Recepción	65
<b>CUADRO N° 37</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Camarería	66
<b>CUADRO N° 38</b>	Cómo fue el servicio que recibió del auxiliar de servicios	67
<b>CUADRO N° 39</b>	Sus solicitudes del servicio o atención han sido atendidas de manera eficiente	68
<b>CUADRO N° 40</b>	El precio que usted pagó por el servicio recibido fue	69
<b>CUADRO N° 41</b>	Encontró las facilidades adecuadas para el pago de su cuenta	70
<b>CUADRO N° 42</b>	La calidad en los productos de alimentación y servicios obtenidos fueron	71
	Le gustaría que ofrezca el hotel otros servicios aparte de los que ya tiene	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1</b>	Tiempo de servicio	39
<b>GRÁFICO N° 2</b>	Nivel de satisfacción con la empresa	40
<b>GRÁFICO N° 3</b>	Relación global con mi jefe	41
<b>GRÁFICO N° 4</b>	Implicación de mi jefe en mi carrera profesional	42
<b>GRÁFICO N° 5</b>	Conocimiento de mi jefe	43
<b>GRÁFICO N° 6</b>	Comunicación y reconocimiento por mi jefe	44
<b>GRÁFICO N° 7</b>	Mi jefe me evalúa de forma justa	45
<b>GRÁFICO N° 8</b>	Mi jefe está al corriente de mi trabajo	46
<b>GRÁFICO N° 9</b>	Mi jefe está dispuesto a promocionarme	47
<b>GRÁFICO N° 10</b>	Mi jefe tiene unas expectativas realistas de mis resultados	48
<b>GRÁFICO N° 11</b>	Flexibilidad de horario	49
<b>GRÁFICO N° 12</b>	Relación entre sueldo y resultados	50
<b>GRÁFICO N° 13</b>	Oportunidad de ascenso	51
<b>GRÁFICO N° 14</b>	Seguridad en el trabajo	52
<b>GRÁFICO N° 15</b>	Salario y beneficios sociales	53
<b>GRÁFICO N° 16</b>	Capacitación a cargo del hotel	54
<b>GRÁFICO N° 17</b>	Cómo es la Gestión del Gerente en relación con el Talento Humano que labora en el hotel.	55
<b>GRÁFICO N° 18</b>	Cómo brinda el hotel los servicios hacia el cliente	56
<b>GRÁFICO N° 19</b>	Cuál es la relación entre los compañeros de trabajo de su misma área	57
<b>GRÁFICO N° 20</b>	Cómo es la relación con los compañeros de las otras áreas de trabajo	58
<b>GRÁFICO N° 21</b>	Tiene un manual en el cual se detalle las funciones que usted debe cumplir	59

<b>GRÁFICO N° 22</b>	Fue capacitado para el desempeño de sus tareas	60
<b>GRÁFICO N° 23</b>	Según su opinión cuenta el hotel con el personal suficiente y capacitado para brindar los servicios	61
<b>GRÁFICO N° 24</b>	Hace uso permanente o esporádico de las instalaciones y servicios del hotel Mansión Santa Isabella.	62
<b>GRÁFICO N° 25</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Hospedaje	63
<b>GRÁFICO N° 26</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Restaurante	64
<b>GRÁFICO N° 27</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Recepción	65
<b>GRÁFICO N° 28</b>	Cómo fue el servicio que recibió en Camarería	66
<b>GRÁFICO N° 29</b>	Cómo fue el servicio que recibió del personal auxiliar	67
<b>GRÁFICO N° 30</b>	Sus solicitudes del servicio o atención han sido atendidas de manera eficiente.	68
<b>GRÁFICO N° 31</b>	El precio que usted pagó por el servicio recibido fue	69
<b>GRÁFICO N° 32</b>	Encontró las facilidades adecuadas para el pago de su cuenta	70
<b>GRÁFICO N° 33</b>	La calidad en los productos de alimentación y servicios obtenidos fueron	71
<b>GRÁFICO N° 34</b>	Le gustaría que ofrezca el hotel otros servicios aparte de los que ya tiene	72

## ÍNDICE DE CUADROS DE LA PROPUESTA

<b>CUADRO N° 1</b>	Diseño de Gestión de Talento Humano propuesto para el Hotel Mansión Santa Isabella	78
<b>CUADRO N° 2</b>	Diseño de Cargos del Hotel Mansión Santa Isabella	88
<b>CUADRO N° 3</b>	Evaluación del Desempeño	93
<b>CUADRO N° 4</b>	Datos personales del Talento Humano del hotel Mansión Santa Isabella	101
<b>CUADRO N° 5</b>	Registro de puestos del Talento Humano del Mansión Santa Isabella	102
<b>CUADRO N° 6</b>	Registro de remuneración del Talento Humano del Mansión Santa Isabella	103
<b>CUADRO N° 7</b>	Registro de Capacitación del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella.	104
<b>CUADRO N° 8</b>	Registro de Servicios del Mansión Santa Isabella	105
<b>CUADRO N° 9</b>	Registro de candidatos del Mansión Santa Isabella	106
<b>CUADRO N° 10</b>	Registro de permisos médicos del Hotel Mansión Santa Isabella	106
<b>CUADRO N° 11</b>	Registro de exámenes de Candidatos	107
<b>CUADRO N° 12</b>	Manual de funciones de la Presidenta	112
<b>CUADRO N° 13</b>	Manual de funciones del Gerente	114
<b>CUADRO N° 14</b>	Manual de funciones del Administrador	116
<b>CUADRO N° 15</b>	Manual de funciones del Jefe de Talento Humano	118
<b>CUADRO N° 16</b>	Manual de funciones de la Recepcionista	120
<b>CUADRO N° 17</b>	Manual de funciones de la Camarera	123
<b>CUADRO N° 18</b>	Manual de funciones del Mesero	125
<b>CUADRO N° 19</b>	Manual de funciones del Chef	127
<b>CUADRO N° 20</b>	Manual de funciones del sub Chef	129
<b>CUADRO N° 20</b>	Manual de funciones del Auxiliar de Cocina	131
<b>CUADRO N° 21</b>	Manual de funciones del Auxiliar de Compras	133
<b>CUADRO N° 22</b>	Presupuesto para el Diseño del Sistema de Gestión de Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella.	134
<b>CUADRO N° 23</b>	Presupuesto para la capacitación del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella.	134

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación consistió en diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para el Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, el mismo que contribuirá en el desarrollo organizacional interno. Para ello se ha fundamentado científicamente la Gestión Turística y Hotelera, la industria hotelera, el sistema de gestión de talento humano y los modelos de gestión de talento humano, seguido del diagnóstico situacional del talento humano del hotel.

Información importante que ayudaron a complementar el desarrollo de la investigación y a realizar un modelo de gestión basado en las teorías que al respecto tiene el autor Idalberto Chiavenato; ya que está acorde a las necesidades que requiere el hotel Mansión Santa Isabella. Mediante el procesamiento y análisis de las encuestas y entrevistas realizadas al talento humano de los diferentes departamentos del hotel, hemos obtenido resultados que nos permiten implementar una propuesta de un Sistema Gestión de Talento Humano, porque no existe uno en el hotel y también se ha visto que no todo el personal tiene el conocimiento y entrenamiento suficiente acorde a las funciones que desempeñan además de evidenciarse una rotación muy frecuente de personal; todos estos aspectos que influyen negativamente en el tipo de servicio que se ofrece al cliente externo y sobre todo al bienestar de los clientes internos.

El modelo de gestión propuesto, permitirá que el hotel en aplicación del mismo mejore sustancialmente su desarrollo organizacional proyectándolo hacia el futuro con mejores perspectivas de desarrollo.

## **SUMMARY**

The present work is for designing a Human Talent Management System at Santa Isabella Mansion Hotel in Riobamba, this work will contribute in its organizational development. For this, the tourist and hotelier management, the hotelier industry, the human talent management system, and the human talent management models have been science-based, followed by the hotel human talent actual information.

This important information helped us to complete the development of the research for making a management model based on theories about Idalberto Chiavenato, since it is according to the needs this hotel requires. By means of the processing and analysis of surveys we have obtained results that allow us to implement a proposal of a model for Human Resource Management because it doesn't exist and it has also been seen that not all the staff have enough knowledge and training according to the functions performed, there are also frequent staff changes. All these aspects influence in a negative way in the type of service offered to external and internal customers.

The proposed management model will allow the hotel improve its organizational development, projecting it into the future with better development prospects.

## INTRODUCCIÓN

El hotel Mansión Santa Isabella ubicado en la calle Veloz entre Magdalena Dávalos y Carabobo de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, es una empresa hotelera de primera categoría; tiene poco tiempo de funcionamiento y está administrada por dos socios; razón por la cual se considera importante realizar un estudio sobre la misma; ya que no cuenta con un sistema de Gestión de Talento Humano que pueda ayudar a fomentar con buenos resultados el trabajo interno del hotel y sobre todo la satisfacción de los consumidores finales. Por este motivo se realiza la presente investigación sobre la Gestión del Talento Humano, el mismo que está orientado al movimiento situacional de las personas que laboran en el Hotel Mansión Santa Isabella, puesto que nos permitirá corregir varios inconvenientes que tiene el personal al momento de realizar su trabajo, como son las funciones que deben desempeñar, los beneficios y leyes que les ayuda para que se sientan satisfechas y optimistas en su desempeño. La metodología utilizada para la presente investigación fue mediante una entrevista a la parte gerencial y una encuesta para el cliente interno y el cliente externo. Con los resultados obtenidos de las entrevistas y las encuestas se comprobó que en el Hotel Mansión Santa Isabella no cuenta con un Sistema de Gestión de Talento humano, seguido de un trabajo en equipo regular; el 100% del personal opinó que no cuentan con un manual detallado de las funciones que deben desempeñar, por eso se considera necesario que se implemente uno; ya que así se podrá mejorar la planificación supervisión y control del talento humano para cada vez poder ir mejorando las falencias mediante capacitaciones ya que de un 90% y 18% del cliente externo considera el servicio entre bueno y regular al momento de desarrollarse el mismo. Mediante este análisis realizado dentro del hotel, se encontró la importancia y la necesidad de tener un buen manejo en lo que se refiere a la Gestión del Talento Humano; ya que mediante esta nueva estrategia de administración las personas se sentirán satisfechas y optimistas al momento de realizar su trabajo y sobre todo el cliente externo acogerá de mejor manera los servicios recibidos por la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMATIZACIÓN

#### 1.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Hotel Mansión Santa Isabella de primera categoría, está ubicado en el centro de la ciudad de Riobamba, en las calles Veloz entre Magdalena Dávalos y Carabobo el mismo que ofrece servicios de hospedaje con capacidad para 25 pax, restaurante y Bar y Salón de recepciones; inició sus actividades en el mes de febrero del 2010, es un establecimiento en el cual se ha evidenciado que no cuenta con un Sistema de Gestión de Talento Humano, motivo que ha causado varios inconvenientes para las personas que laboran dentro del hotel Mansión Santa Isabella. Por lo que no ha permitido un buen fortalecimiento del desarrollo organizacional del hotel, que permita a los clientes internos desarrollar prácticas y políticas referentes al talento humano, lo que implica un mal desenvolvimiento de los empleados al momento de satisfacer las necesidades del cliente. Por eso es necesario realizar un diseño que cumpla con las expectativas y exigencias de las personas que laboran dentro de la organización hotelera y que a su vez permitan gestionar unidades administrativas de talento humano de manera acertada y eficaz.

Hoy en día el problema principal de una organización es la Gestión del Talento Humano; ya que es una área muy sensible, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes, que repercuten desde el primer momento en que la persona desempeña un puesto de trabajo. El hotel Mansión Santa Isabella a pesar del poco tiempo de funcionamiento, ha logrado tener un buen posicionamiento dentro del mercado; por lo que resulta indispensable se implemente un adecuado **SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**, el mismo que

le permita consolidar lo alcanzado y proyectarse hacia el futuro, alcanzando un buen nivel en lo que es calidad en el servicio.

## **1.2. DELIMITACIÓN**

La investigación se realizará en la ciudad de Riobamba en el Hotel Mansión Santa Isabella, ubicado en las calles Veloz entre Carabobo y Magdalena Dávalos. Se realizará el estudio de un Sistema de Gestión del talento humano que mejore la calidad del servicio y el ambiente laboral interno, para este objeto se analizará lo que sucedía en el periodo comprendido entre Febrero del 2010 hasta Diciembre del 2011.

## **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incidirá el Sistema de Gestión del Talento Humano en el Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. General:**

- ✓ Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

### **1.4.2. Específicos:**

- ✓ Fundamentar las bases científicas para el desarrollo de la siguiente investigación.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano del Hotel Mansión Santa Isabella.
- ✓ Proponer un Sistema de Gestión de Talento Humano para el Hotel Mansión Santa Isabella.

## 1.5. JUSTIFICACIÓN

El Hotel Mansión Santa Isabella, considera necesario mejorar los productos y sobre todo el servicio del mismo, reduciendo errores y defectos que obstruyan la productividad, logrando así alcanzar estándares de calidad que complazca al cliente interno y por ende al cliente externo; ya que de ellos depende el buen desenvolvimiento empresarial frente al mercado competitivo. Por eso dentro del hotel es necesario que exista un buen Sistema de Gestión de Talento Humano; para que gestione y controle la calidad del servicio que oferta el cliente interno, brindando así un servicio conforme a los estándares de calidad y así lograr un cliente satisfecho.

Como estudiante de la Universidad Nacional de Chimborazo, Facultad de Ingeniería, Escuela de Gestión Turística y Hotelera, de la ciudad de Riobamba me he permitido escoger el tema de investigación denominado: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”**. Es una tentativa justificada para que las Empresas hoteleras puedan dar énfasis a la Gestión del talento humano como pieza clave de crecimiento económico y desarrollo social, todo con el afán de aprovechar la capacidad óptima del mismo y crear condiciones para una Cultura organizacional que resulte a un nuevo sistema de valores. Con esta investigación se pretende también que los propietarios y empleados del Hotel Mansión Santa Isabella adquieran conocimientos y destrezas para utilizar el Sistema de Gestión de Talento Humano aplicando estrategias de servicios que les permita apropiarse de los nuevos conocimientos, para de esta forma enfrentarse a los desafíos que diariamente encontrarán frente a la competencia. La presente investigación es factible ya que no existe una investigación previa de esta entidad hotelera y también cuenta con la buena disposición de sus propietarios, así como del personal que labora en esta empresa quienes están dispuestos a capacitarse en las áreas de su competencia para mejorar la calidad de servicios a favor de los requerimientos del usuario o cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

Actualmente el Hotel Mansión Santa Isabella tiene dificultades relacionados con la Gestión de Talento Humano; ya que es una entidad nueva y por lo tanto no posee un modelo estructural y funcional donde muestre conocimientos y destrezas para los empleados que faciliten el desarrollo y la coordinación de las actividades de la empresa, lo que influye en el ambiente laboral, en una deficiente atención al cliente y falta de eficiencia y eficacia de los mismos. Es por eso que se ha visto en la necesidad de realizar un Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para el Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, ya que no existen antecedentes registrados sobre este tema de investigación en el hotel del mismo nombre. El mismo que ayudará a conocer cuáles son los procesos y resultados de un modelo de Gestión de talento humano para el desarrollo de la organización empresarial.

Sin embargo se han dado estudios dirigidos a implementar sistemas de gestión de Talento humano y otros que guardan relación con el tema de mi estudio, específicamente en otros hoteles de la ciudad así como de otras ciudades y países entre estos puedo citar los siguientes: Sistema de Gestión de Talento Humano: caracterización para su aplicación en las empresas realizado por la Dra. MSc; Ing. Katy Caridad Herrera Lemus, la misma que llegó a la conclusión de que es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa (SGRHE) capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los directivos, los técnicos y trabajadores. Modelo de Gestión de Talento Humano para elevar la calidad de atención al cliente del Hotel Galpón de la ciudad de Riobamba, realizado por el señor Cesar Hernández en la Universidad Nacional de Chimborazo; el cual llegó a la

conclusión de que la falta de un manual de procesos, capacitación, supervisión y control en las funciones del personal demuestran que existe deficiencia en el servicio.

## **2.2. ENFOQUE TEÓRICO**

### **2.2.1. GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS**

Las personas especializadas en esta rama estarán aptas para realizar propuestas innovadoras dentro del campo de turismo, hotelería e incluso ecoturismo, por tal motivo es necesario la elaboración de trabajos que ayuden a mejorar la oferta turística mediante un servicio de calidad, el mismo que lograremos alcanzar mediante el Talento Humano; ya que este recurso es el principal dentro de una empresa por que sin él no lograríamos cumplir los objetivos de la empresa y la satisfacción y necesidad del turista. Para realizar el estudio empezaremos por estudiar los siguientes términos:

### **2.2.2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN HOTELERA**

Si bien los hoteles existieron desde antes que surja este nuevo modo de comercio, pero bien es sabido que en la actualidad la administración hotelera utiliza métodos que resultan mucho más eficientes y eficaces que en muchas otras épocas.

La **administración hotelera** tiene origen desde la función básica que posee un administrador de empresas y es importante que se considere que se encuentra inicialmente limitada a la planificación y a la distribución eficientemente realizada de todos los fondos necesarios para cubrir aquellas operaciones que le corresponden a un negocio empresario de este estilo.

De todas formas, este concepto acerca de la administración hotelera, ha sufrido una evolución drástica de tal manera que, si en una empresa de hotelería se implementa un modelo eficiente para la administración hotelera, es posible que mediante la misma se puede lograr el alcance de todos aquellos objetivos que se impone una empresa al momento de su constitución, especialmente cuando se coordinan los

procesos actualizados mediante los cuales los responsables de la empresa hotelera toman las decisiones correspondientes que incluyen todas las actividades que se desarrollan en el hotel en cuestión.

La administración hotelera persigue dos importantes objetivos que poseen una prioridad diferente. Por ejemplo, si hablamos del **primer objetivo** diremos que se trata de la maximización de todas aquellas acciones que están en pro del bienestar económico de las personas propietarias de la empresa hotelera. Es importante tener en consideración que este objetivo de la administración hotelera se interpreta como la maximización del precio con las que se costean las acciones comunes, algo que implica una diferencia con respecto a la maximización correspondiente a la ganancia por acción o a la ganancia neta.<sup>1</sup>

**El segundo objetivo** claro que tiene que ver con la aplicación de la administración hotelera es, definitivamente, el lograr la satisfacción tanto de los empleados como de la comunidad en la cual la empresa lleva a cabo sus actividades, por ende, es común asociar esto con los objetivos personales de la empresa.<sup>2</sup>

### **2.2.3. GESTIÓN HOTELERA**

Puede definirse como una acción y efecto de dirigir, usándose también para designar el conjunto de personas encargadas de dirigir una empresa. Para gestionar una empresa con éxito es indispensable conocer la misión de la empresa, siendo fundamental que esos valores y objetivos que se transmiten sean asumidos por todos los miembros de la organización, ya que de esta forma garantizamos la consecución de los objetivos de la misma.<sup>3</sup>

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante

---

<sup>1</sup><http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-hotelera.html>

<sup>2</sup><http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-hotelera.html>

<sup>3</sup> GALLEGO Jesús Felipe Gestión de Hoteles una nueva visión pg. 78

precio, con o sin servicios de carácter complementario. Los establecimientos hoteleros se clasifican en diferentes categorías en atención a sus características y a la calidad de las instalaciones y servicios que ofrecen; en el primer grupo estarían los hoteles y en el segundo las pensiones.<sup>4</sup>En el grupo de los hoteles se pueden distinguir tres modalidades:

- ✓ **Hoteles:** establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades.
- ✓ **Hoteles-apartamentos:** establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad del alojamiento.<sup>5</sup>
- ✓ **Moteles:** establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración. Los hoteles se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas y en función del número de estrellas deben reunir una serie de características.
- ✓ **Los hoteles de cinco estrellas** deben encontrarse en edificios que destaquen por sus condiciones de lujo y confort; las instalaciones generales del establecimiento, así como las particulares de las habitaciones, serán de óptima calidad y reunirán los adelantos más modernos de la técnica hotelera.
- ✓ **Los hoteles de cuatro estrellas** deberán estar ubicados en edificios construidos con materiales de primera calidad que ofrezcan condiciones de alto confort y

---

<sup>4</sup>SOLER MESTRES Juan R. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera edición 2000 pg. 301

<sup>5</sup>SOLER MESTRES Juan R. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera edición 2000 pg. 1,

distinción; las instalaciones generales y de las habitaciones serán de excelente calidad.

- ✓ **Los hoteles de tres estrellas** se instalarán en edificios que, sin ser lujosos, ofrezcan buenas condiciones de confort y sus instalaciones serán de primera calidad.
- ✓ **Los hoteles de dos estrellas** ofrecerán a sus clientes, tanto por sus locales e instalaciones como por su mobiliario y equipo, las condiciones necesarias de calidad y confort.
- ✓ **Los hoteles de una estrella** dispondrán de locales, mobiliario y equipos sencillos, ofreciendo un mínimo de comodidad.<sup>6</sup>

En lo que se refiere a **pensiones** son establecimientos incluidos por sus instalaciones y servicios de esta categoría y que, no disponiendo de más de 12 habitaciones, facilita alojamiento habitualmente en régimen de pensión completa.<sup>7</sup> Es obligatorio en todos los establecimientos hoteleros exhibir junto a la entrada principal una placa normalizada en la que figure el distintivo correspondiente al grupo y categoría.<sup>8</sup>

### **2.2.3.1. LA INDUSTRIA HOTELERA**

La industria hotelera entra dentro de la clasificación de empresa en el apartado de servicios, es decir, un hotel, un motel, etc. son considerados como empresas de servicios. Como tal empresa presenta tres características fundamentales:

1. No hay venta de productos, sino que se facilita un servicio, en el cual el producto ha sido previamente manipulado y transformado.

---

<sup>6</sup>SOLER MESTRES Juan R. Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera edición 2000 pg. 1,

<sup>7</sup>GALLEGO Jesús Felipe Administración de servicios turísticos promoción y venta primera edición pg. 2 abril de 2011

<sup>8</sup><http://www.consumer.es/busquedas/?q=clasificacion+de+pensiones>

2. Si no hay venta de productos principales, lógicamente tampoco habrá venta de subproductos o productos derivados del principal.
3. El servicio facilitado por las empresas hoteleras se considera como un bien intangible, ya que tanto el pernoctar como la manutención son difíciles de cuantificar.

**La estacionalidad** es otra de las características predominantes de la hotelería y por tal debemos entender la época del año en la que se encuentra la demanda. Esto lleva implícito algunos problemas de graves consecuencias, como por ejemplo, las grandes fluctuaciones que la estacionalidad provoca en el sector laboral. La hotelería genera gran cantidad de puestos de trabajo eventuales, es decir, según la estacionalidad se incrementa o disminuye la demanda laboral, aunque durante todo el año se mantiene una serie de servicios considerados como necesarios o mínimos.

Otra característica típica de la empresa hotelera es **la temporalidad**, entendiendo como tal el tiempo o vida de duración del servicio – producto de la empresa, que es muy bajo, y que en la mayoría de los casos oscila entre 24 y 48 horas; así, en los hoteles la principal cuenta es la de las habitaciones, es decir, los ingresos que se producen por el alquiler – venta – reserva de las habitaciones.<sup>9</sup>

También es importante hablar sobre el desenvolvimiento profesional que realizan las personas y la gestión en la que se desenvuelve dentro del campo turístico y hotelero, a continuación trataremos algunos aspectos sobre la gestión del talento humano.

#### **2.2.4. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

---

<sup>9</sup>RAYA M José Lic. Turismo Hotelería y Restaurantes pp 462 edición 2007

La Gestión de Talento Humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial.

#### 2.2.4.1 . CONCEPTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La Gestión de Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.<sup>10</sup>

#### ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?

La **gestión de talento humano:** es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan:

- ✓ **Planeación:** establecer, metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.<sup>11</sup>
- ✓ **Organización:** asignar una tarea específica a cada colaborador, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los colaboradores.
- ✓ **Integración:** determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para

---

<sup>10</sup>CHIAVENATO, Idalberto: Gestión del Talento Humano. Ed.2008Pretice Hall, Bogotá.

<sup>11</sup>DESSLER Gary Administración de recursos humanos pg. 2 decimo primera edición

ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.

Por lo tanto, los temas que analizaremos deben proporcionar los conceptos y las técnicas que necesita para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo.

- ✓ **Dirección:** encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los colaboradores.
- ✓ **Control:** establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción, comparar el desempeño real con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias.

Estos incluyen:

- ✓ Realizar análisis de los puestos(determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- ✓ Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para los puestos.
- ✓ Seleccionar a los candidatos para los puestos
- ✓ Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- ✓ Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- ✓ Proporcionar incentivos y prestaciones
- ✓ Evaluar el desempeño
- ✓ Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- ✓ Capacitar y desarrollar a los gerentes

- ✓ Crear un compromiso en los empleados<sup>12</sup>

Lo que un gerente debe saber respecto a:

- ✓ La igualdad de oportunidades y la acción afirmativa
- ✓ La salud y la seguridad de los empleados
- ✓ El manejo de los conflictos individuales y colectivos, así como las relaciones laborales.<sup>13</sup>

#### **2.2.4.2. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Pocas áreas tienen un impacto más inmediato y duradero sobre las organizaciones que el reclutamiento y la selección de sus empleados. Si no se cuenta con la persona indicada para cada tarea, no es posible cumplir con los objetivos de la organización.

Toma años reclutar el personal idóneo para la conformación de grupos de trabajo competitivos y es por ello que las organizaciones deben entender que el talento humano es el capital más importante y, en consecuencia, deberán definir como una de sus tareas más decisivas la correcta selección del mismo.

Son ellos los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer sus objetivos y estrategias. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup>DESSLER Gary Administración de recursos humanos pg. 2 decimo primera edición

<sup>13</sup>DESSLER Gary Administración de recursos humanos pg. 2 decimo primera edición

<sup>14</sup><http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>

### **2.2.4.3. ¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO ES IMPORTANTE PARA LOS GERENTES?**

Tal vez es más fácil contestar a la pregunta con una lista de errores referentes al personal, que usted no querrá cometer cuando administre. Por ejemplo:

- ✓ Contratar a la persona equivocada para un puesto
- ✓ Tener una alta rotación de empleados
- ✓ Que su personal no haga su mejor esfuerzo
- ✓ Perder tiempo en entrevistas inútiles
- ✓ Que su empresa sea demandada por acciones discriminatorias
- ✓ Que su compañía sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral
- ✓ Que sus empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales respecto a los otros empleados de la empresa.
- ✓ Permitir que la falta de capacitación afecte la eficacia de su departamento
- ✓ Cometer cualquier práctica laboral injusta.<sup>15</sup>

### **2.2.4.4. IMPORTANCIA EN LA INDUSTRIA HOTELERA**

Para la contratación de personal en la industria hotelera no sólo se debe tomar en cuenta únicamente las habilidades y actitudes que tengan las personas, sino también las capacidades de adaptación social y cultural que tenga el potencial empleado. Y es que se sabe que el entorno es un ambiente en donde se atiende a personas de diferentes países y de diferente lenguaje, cultura y tradiciones. “El éxito depende, cada vez más, de competencias intangibles y que raramente se encuentran en el

---

<sup>15</sup>DESSLER Gary Administración de recursos humanos pg. 3 décimo primera edición.

currículo de una persona, como la flexibilidad y los dones de adaptación a entornos multiculturales.

A pesar de todo lo anterior, no basta únicamente con contratar a las personas correctas para dicho puesto laboral, se trata también de entrenarlas y enseñarles las técnicas adecuadas y mejorar las capacidades que tiene la persona. Entrenamiento es el proceso sistemático de modificar el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. “El entrenamiento se relaciona con las habilidades y capacidades exigidas por el cargo y está dirigido a ayudar a que los empleados utilicen sus principales habilidades y capacidades para tener éxito”.

La capacitación o entrenamiento que se debe dar al personal del hotel juega un papel muy importante, ya que cuando una persona no fue capacitada tiende a hacer mal su función. Sin embargo, si fue capacitada, la mayoría de las veces suele realizarlo bien y en muchas ocasiones es reconocido por los mismos clientes. Pero, no se trata únicamente de entrenar a la persona las primeras semanas de trabajo, se pretende tener una constante capacitación para evitar malos hábitos, estar a la vanguardia y mejorar técnicas. Finalmente se reafirma la importancia que tiene el departamento de Talento Humano dentro de una empresa, ya que no sólo es quien se encarga de reclutar a las personas indicadas para realizar alguna función, sino que también, tiene que estar pendiente de darle una capacitación inicial y constantes entrenamientos durante su vida laboral.<sup>16</sup>

#### **2.2.4.5.       ÁREA DEL TALENTO HUMANO**

Aunque los hoteles siempre han desarrollado organizaciones muy conservadoras, definidas con esquemas poco flexibles y no muy propicias a los cambios, las nuevas realidades que se han producido a finales del siglo XX y principios del siglo XXI,

---

<sup>16</sup>DESSLER Gary Administración de recursos humanos décimo primera edición

tanto sociales, económicas y políticas e incluso culturales y tecnológicas han obligado a las empresas a redefinir muchos de los aspectos relacionados con el talento humano y las plantillas se han ido convirtiendo en equipos que tienen que responder a las exigencias de un nuevo cliente que cada vez es más experto y más difícil de satisfacer.

Los nuevos conceptos de calidad, tales como la atención al cliente, la productividad, la creatividad, los procesos, la competencias, la polivalencia, la externalización de los servicios, la evaluación, la formación continua, las unidades estratégicas de negocios, etc., se han convertido en los motores del cambio y en las empresas o grupos más representativos de la hotelería, podemos reconocer contenidos diferentes de forma y fondo muy importantes en el tratamiento del talento humano.<sup>17</sup>

Está claro que las empresas hoteleras de hoy en día deben potenciar y cuidar el talento humano como la estrategia más importante para ser competitiva. Las mejores instalaciones y dotaciones de un hotel son valoradas por los clientes cuando cuentan con personas capaces de transmitir profesionalidad y honestidad en lo que hacen u ofrecen y una actitud abierta y positiva, que permite la relación cálida y humana por encima de cualquier otra consideración.

#### **2.2.4.6. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:**

- ✓ Proponer a la Dirección políticas de personal adecuada
- ✓ Favorecer un ambiente positivo y un clima de compañerismo en la organización
- ✓ Establecer un sistema de comunicación eficaz, periódico y significativo

---

<sup>17</sup>IVANCEVICH, citado en Chiavenato, edición 2002, pg.306

- ✓ Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la asunción de responsabilidades.
- ✓ Conseguir que los empleados se mantengan fieles a la empresa.
- ✓ Fomentar una buena relación entre los representantes del personal y los de la Dirección.
- ✓ Mejorar la seguridad de los empleados.
- ✓ Mejorar la organización del departamento mediante el establecimiento de los procedimientos y los métodos más adecuados para incrementar el índice de rentabilidad de la gestión encomendada.<sup>18</sup>

#### **2.2.4.7. CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO:**

- ✓ Este departamento es una unidad “STAFF” de la Dirección; ocupa una posición estratégica en la empresa, lo que le permite participar en el establecimiento de normas, en la política de empresa y en cualquier otra decisión que afecte a la Dirección.
- ✓ La persona que está al frente de este departamento debe poseer formación en temas laborales, económicos y también psicológicos.
- ✓ El objetivo principal del equipo directivo es colaborar con la Dirección en la gestión eficaz del personal.
- ✓ Las normas emitidas por el Departamento de Talento Humano deben ser coherentes con las políticas y los objetivos de la compañía, y lograr el fin para el que fueron establecidas, sin provocar situaciones contradictorias.

---

<sup>18</sup>MAYA M. José Lic. en Turismo. Turismo Hotelería y Restaurantes edición 2007 págs.521- 547

#### **2.2.4.8. MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la Gestión de Talento Humano, han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización y se ha desencadenado una necesidad de contar con un sistema de Talento Humano adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean Velásquez y Miguel (2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos. A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos:

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento al Talento Humano reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la Gestión de Talento Humano. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

##### **A. MODELO DE HARPER Y LYNCH**

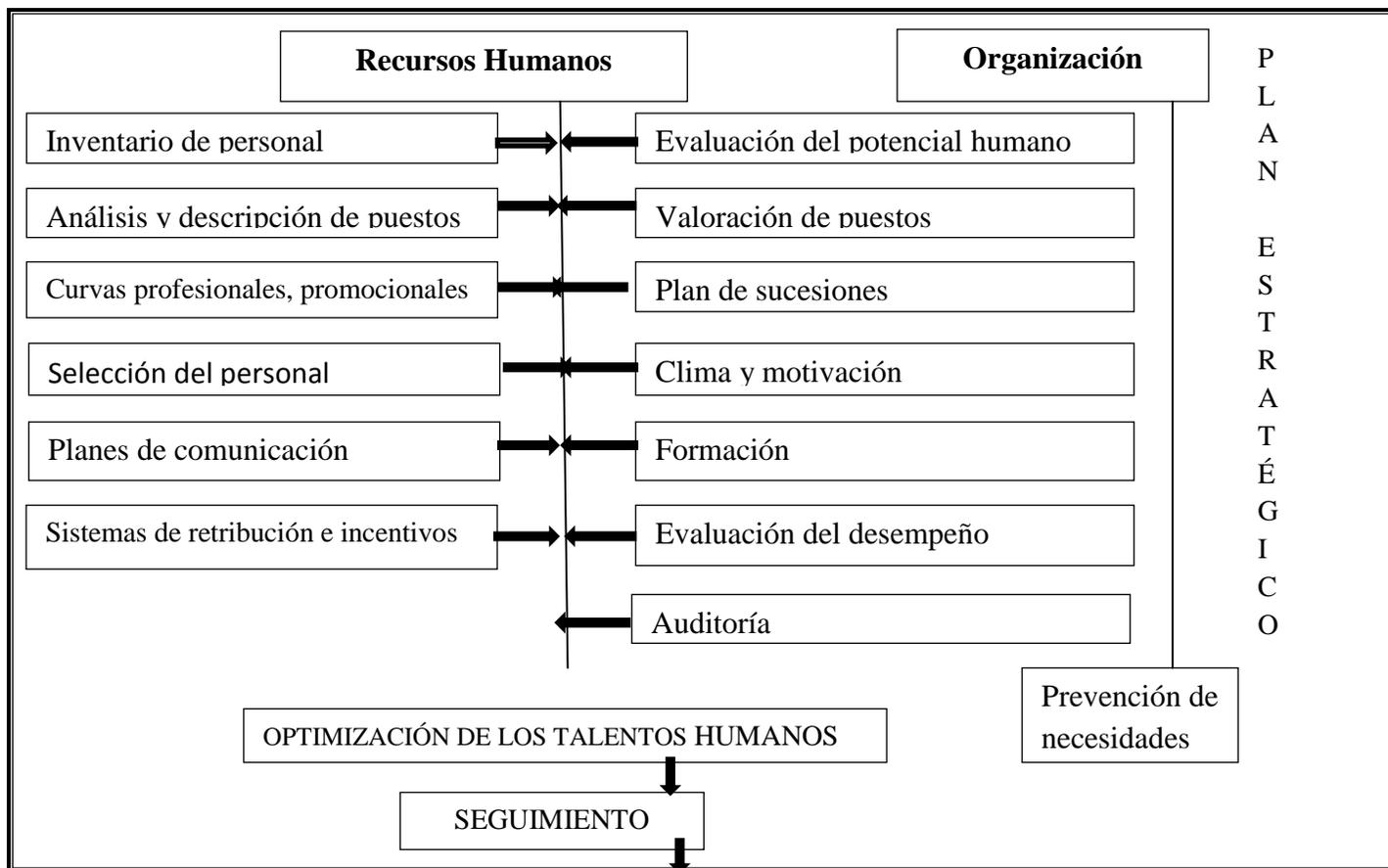
En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de Talento Humano (análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, etc.) desarrolladas a través del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta la organización.

Con estos elementos se logrará una optimización del Talento Humano., para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Talento Humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup><http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

**CUADRO N° 1**  
**MODELO DE HARPER Y LYNCH**



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>  
**Elaborado por:** Verónica Yáñez

## **B. MODELO DE WERTHER Y DAVIS**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de Talento Humano que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Talento Humano.<sup>20</sup>

## **C. MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO**

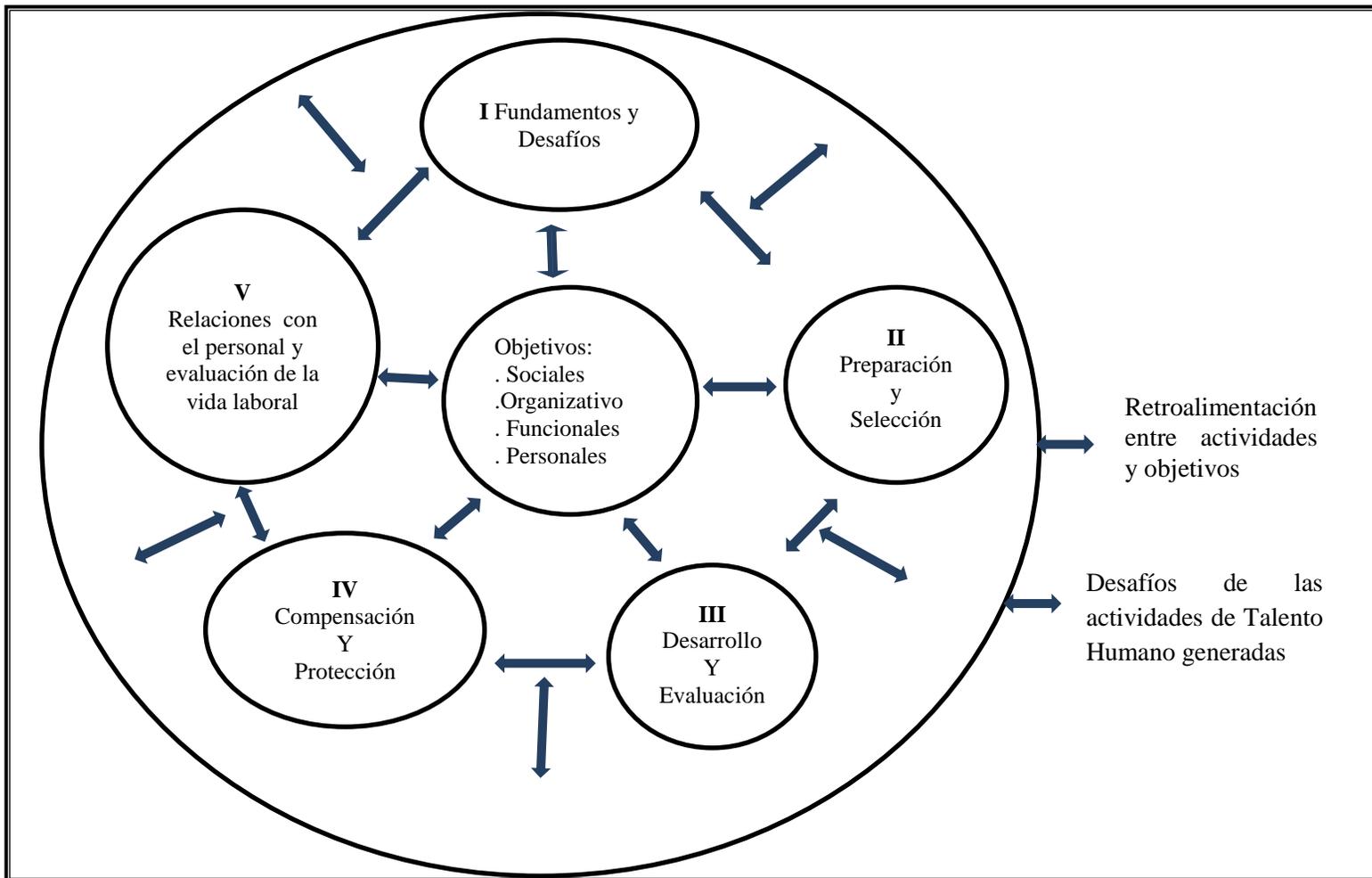
Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas, en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup><http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

<sup>21</sup>CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Ed. Prattice Hall, Bogotá. Edición 2008

**CUADRO N° 2**  
**MODELO DE WERTHER Y DAVIS**

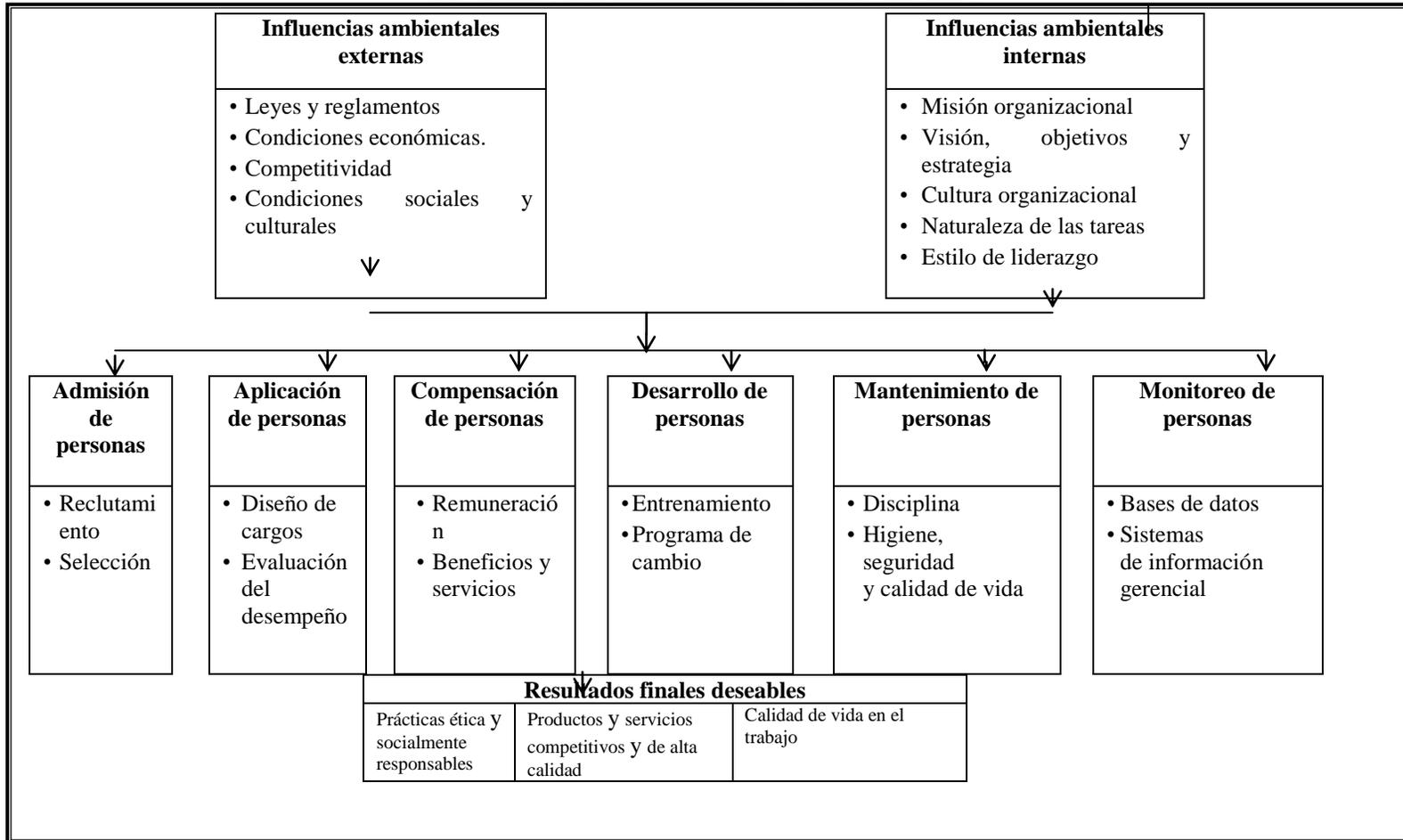


**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**CUADRO N° 3**

**MODELO DE IDALBERTO CHIAVENATO**



**Fuente:** Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. Ed. Prattice Hall, Bogotá. Edición 2008

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

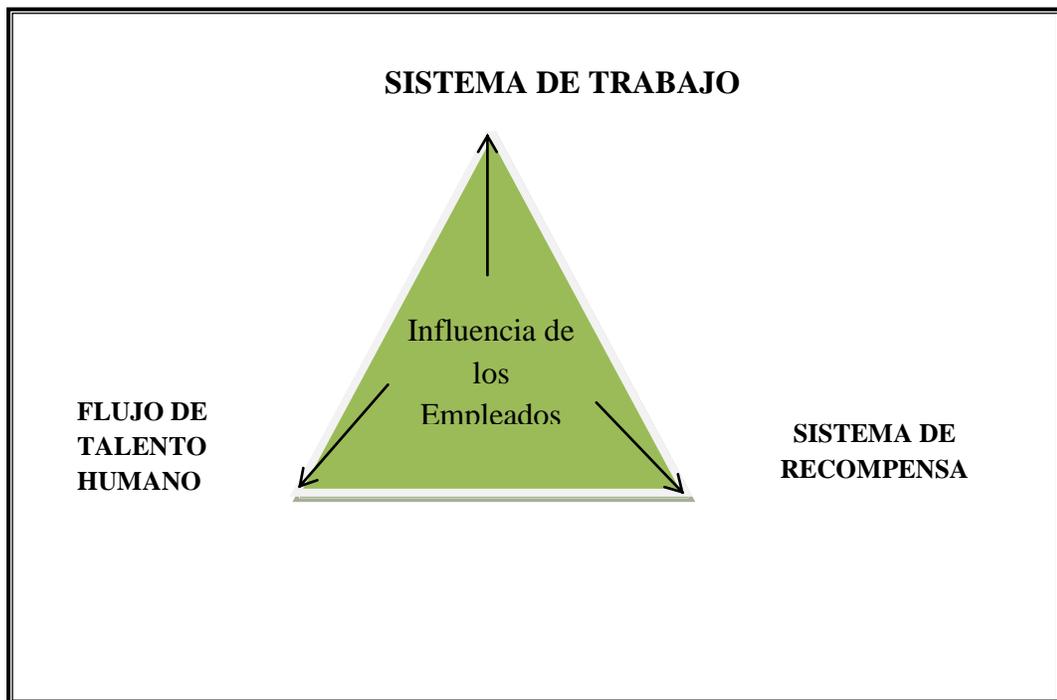
#### D. MODELO DE BEER Y COLABORADORES

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades claves de la Gestión de Talento Humano en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.

En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de Talento Humano. (Sistema de trabajo, Flujo de Talento Humano y sistemas de recompensas).

#### CUADRO N° 4

#### MODELO DE BEER Y COLABORADORES



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

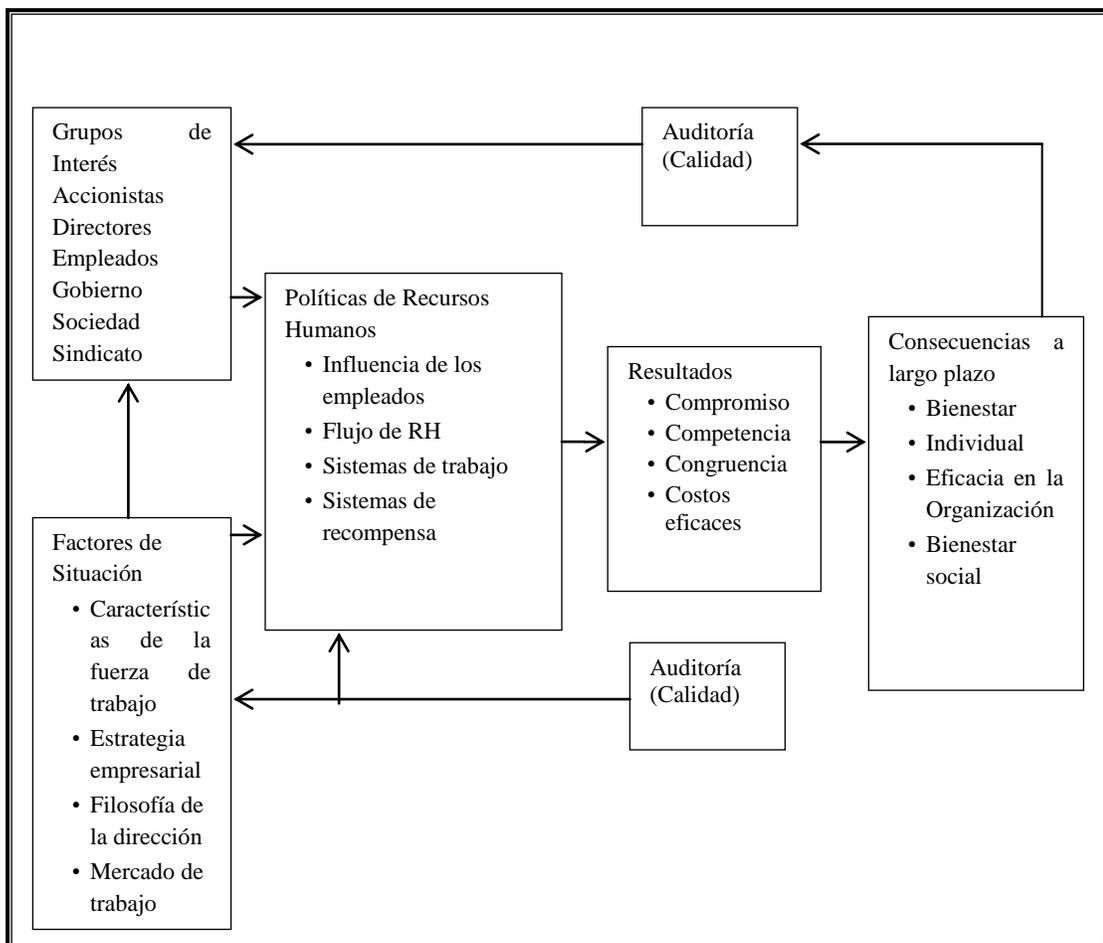
**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Posteriormente, Cuesta (1999) modifica el modelo al incluir la auditoría de Gestión de Talento Humano centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de Gestión de Talento Humano, además agregó nuevos componentes; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los

elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.<sup>22</sup>

### CUADRO N° 5

#### MAPA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE BEER (MODIFICADO)



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

## E. MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL (DPC), CUESTA

A partir del modelo de Beer modificado por Cuesta (1999) y de otros elementos, surge este modelo de Gestión de Talento Humano funcional, que también es concebido por Cuesta (2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.<sup>23</sup>

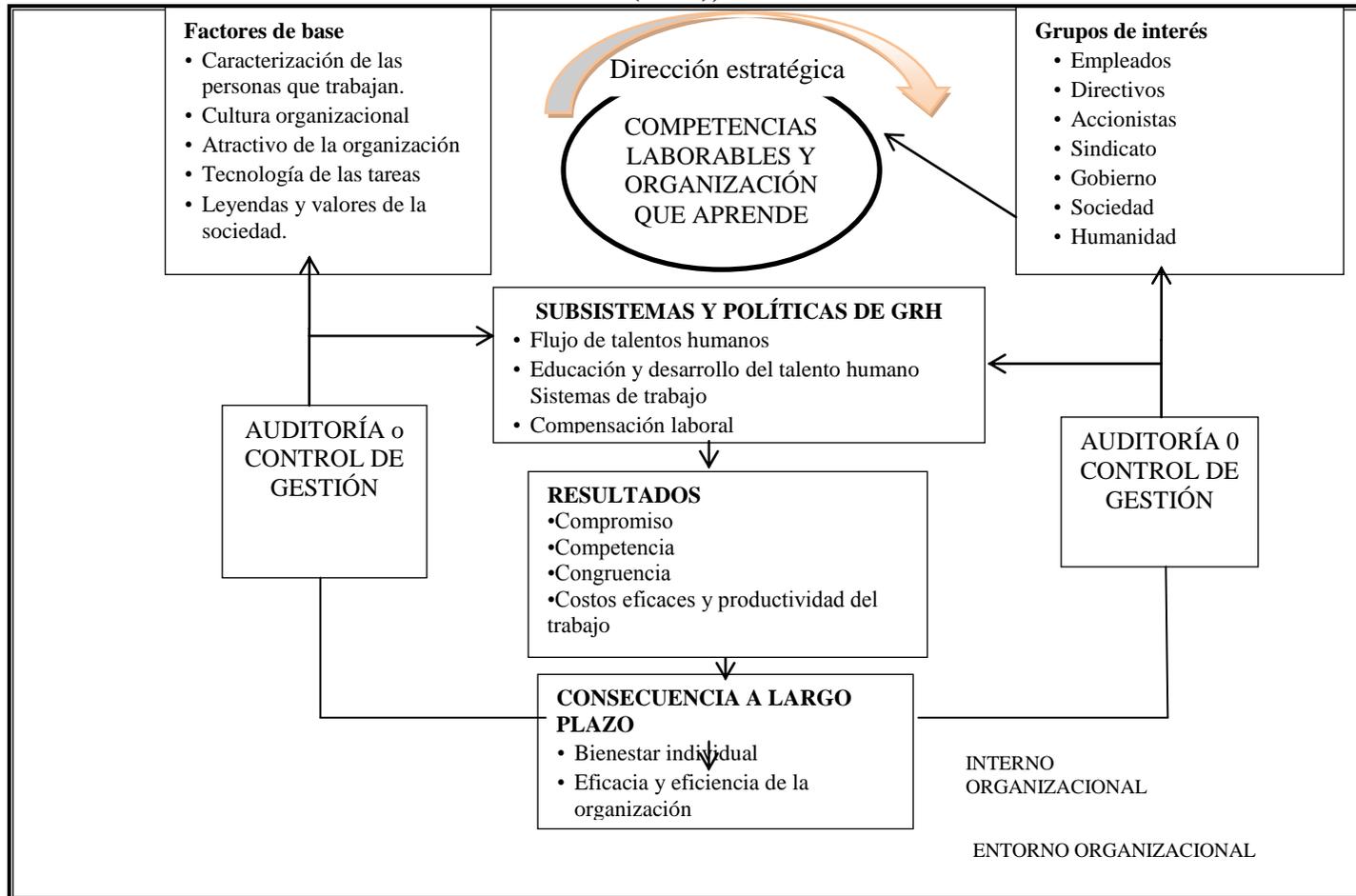
En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de Gestión de Talento Humano en los cuatro subsistemas de Gestión de Talento Humano:

- ✓ **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
  
- ✓ **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
  
- ✓ **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
  
- ✓ **Compensación laboral:** sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

---

<sup>23</sup><http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

**CUADRO N° 6**  
**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE DIAGNÓSTICO, PROYECCIÓN Y CONTROL**  
**(DPC), CUESTA**



**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

#### **2.2.4.9. DEFINICIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO A APLICARSE EN LA INVESTIGACIÓN**

He determinado que dadas las circunstancias dentro de las cuales se desenvuelve el Hotel Mansión Santa Isabella el modelo a aplicarse para la implementación del Diseño del sistema de Gestión de Talento Humano, es el creado por Idalberto Chiavenato por ser el más compatible con la realidad del hotel, sus políticas, el entorno, su filosofía y el tipo de servicios que presta. Será implementado de acuerdo a los procesos determinados por el mismo autor.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Administración:** también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos, alcance con eficiencia metas seleccionadas.

**Alojamiento:** la necesidad que tienen los viajeros de comida y un sitio donde alojarse temporalmente no ha cambiado mucho desde tiempos muy remotos. La naturaleza de la industria de la hospitalidad ha vivido una evolución constante a partir del día en que aparecieron las primeras posadas públicas.

**Atención al Cliente:** es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.<sup>24</sup>

**Calidad:** es el nivel de excelencia que la institución ha logrado alcanzar para satisfacer la demanda del pueblo de Chimborazo y el país. Representa al mismo tiempo, la medida

---

<sup>23</sup>RAYA M. José, Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo – Hoteles y Restaurantes, “OCEANO CENTRUM”. Edición 2007

en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan la excelencia, eficacia y efectividad.<sup>17</sup>

**Consumidor:** término con el cual se identifica a la persona que compra o hace uso de bienes y servicios.

**Cultura:** la cultura motiva la oferta de una compañía, pues determina en términos de la misión, los valores, la ética y los estándares corporativos, cómo se relacionaría a la empresa con sus accionistas y las cualidades por las que se reconocerá tanto la firma como a sus empleados.<sup>25</sup>

**Cliente:** “Es un individuo con necesidades y preocupaciones, tomando en cuenta que no siempre tiene la razón, pero que siempre tiene que estar en primer lugar si una empresa quiere distinguirse por la calidad del servicio”.<sup>26</sup>

**Demanda Turística:** son los requerimientos de satisfacción de necesidades turísticas que se generan a partir de los flujos de turistas nacionales y extranjeros.

**Empresa Familiar:** la casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o como sociedades entre amigos o parientes. Por tanto, la dinámica de operación de un restaurante familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

**Establecimiento Hotelero:** empresas en el que el alojamiento lo constituyen como actividad principal.

**Estándares:** una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

---

<sup>25</sup>WELLINGTON 1997, pg. 125

<sup>26</sup>BLANCO, Prieto Antonio, “Atención al Cliente”. Serie empresa y gestión

**Estrategia:** línea maestra para la toma de decisiones, que tiene influencia en la eficacia de una organización a largo plazo.

**Gestión:** es el proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen.<sup>27</sup>

**Huésped:** es el cliente de un establecimiento hotelero, o el invitado a una casa por un anfitrión.

**Hotel Boutique:** están ubicados en mansiones históricas o algunas edificaciones que poseen un gran valor arquitectónico, los cuales se condicionaron para que cuenten con los servicios que se requiere en un hotel resaltando una mezcla de las infraestructuras y los detalles decorativos pertenecientes al siglo XXI<sup>28</sup>

**Modelo:** ente que representa de forma precisa algo que será realizado o que ya existe.

**Modelo de Gestión:** son aquellos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.<sup>29</sup>

**Oferta Turística:** se refiere al conjunto de bienes y servicios que se encuentran en el mercado a disposición de los turistas para satisfacer sus necesidades.

**Organización:** la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para continuar las diferentes funciones.

**Puntualidad:** un antiguo aforismo precisa que la puntualidad es oro y el orden es plata, por lo tanto su observancia habitual, tanto a la hora de ingreso como a la hora de salida, le permitirá contar con una saludable costumbre, por consiguiente de ninguna manera es

---

<sup>27</sup>OCEANO CENTRUM Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo – Hoteles y Restaurantes.

<sup>28</sup>[www.arqhys.com/contenidos/que-hotel-boutique.html](http://www.arqhys.com/contenidos/que-hotel-boutique.html)

<sup>29</sup>WEBSTER Diccionario

procedente, que a la hora de salida recoja sus objetos personales con media hora o veinte minutos de anticipación, ese comportamiento denota poco interés en su trabajo.

**Recepción:** el departamento de recepción es de vital importancia por ser el enlace entre el cliente externo y las dependencias existentes en la empresa, se considera que es el primero que entra en contacto con el cliente que llega; es el lugar de información durante la permanencia en el lugar, y el último punto de contacto a la salida.<sup>30</sup>

**Restaurante:** empresa u operación que se dedica a la venta, preparación, y servicio de alimentos y bebidas.

**Satisfacción al cliente:** “el estado en el cual las necesidades, los deseos y las expectativas del cliente son colmados a excedidos, a lo largo de la vida de los productos o servicios, lo que conlleva a la re-compra, a la lealtad de marca y al deseo de recomendar”.

**Servicio al cliente:** “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”.<sup>31</sup>

**Sistema:** Conjunto de elementos que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objetos.

**Tecnología:** “la tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo. Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos fundamentales a saber: funciones, normas, procedimientos, políticas, objetivos, manejo de operaciones, administración de sistema de procedimiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica”.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup>OCEANO CENTRUM Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo – Hoteles y Restaurantes.

<sup>31</sup>KELO, Toso, “Atención al cliente” primera edición

<sup>32</sup>WELLINGTON edición 1997, pg. 142-147

**Turismo:** es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus desplazamientos y estancias en distintos lugares diferentes al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo menor a un año, con fines de ocio, negocios u otros motivos.

**Turista:** visitante temporal que permanece al menos 24 horas y menos de un año en un lugar de destino distinto a su lugar de residencia o entorno habitual.<sup>33</sup>

## **2.4. HIPÓTESIS**

El Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para el hotel Mansión Santa Isabella ayudará a mejorar la organización interna del Talento Humano.

## **2.5. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

✓ **Variable Dependiente:**

Sistema de Gestión

✓ **Variable Independiente:**

Organización interna del Talento Humano

### **2.5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

## **CUADRO N° 7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

---

<sup>33</sup>OCEANO CENTRUM Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo – Hoteles y Restaurantes.

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>Independiente</b> Organización interna del Talento Humano	La organización interna del Talento Humano es una manifestación de la inteligencia emocional y una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada. <b>Fuente:</b> <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/talento_aptitud">http://es.wikipedia.org/wiki/talento_aptitud</a>	Distribución  Aplicación  Control	Pasos para una buena organización  Desempeño del talento humano.  Los resultados del nuevo sistema de gestión	<b>Técnicas</b> Encuestas  <b>Instrumentos</b> Cuestionarios Equipo general de oficina. Entrevistas
<b>Dependiente</b> Sistema de Gestión	<b>Sistema Gestión:</b> es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente. <b>Fuente:</b> Rafael José Mateo	Planear  Controlar  Mejorar	Sistema de gestión de calidad  La estabilidad el desempeño y establecer toma de acciones  El logro de mayores niveles de desempeño	<b>Técnicas</b> Encuestas  <b>Instrumentos</b> Cuestionarios Entrevistas Equipo general de oficina.

**Fuente y elaboración:** Verónica Yáñez / Marzo 2011

### **CAPÍTULO III**

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se utilizó fue la siguiente:

**Documental:** porque la investigación se realizó por medio de libros e internet.

**De campo:** porque la investigación se realiza en el hotel, teniendo en cuenta su realidad y las estructuras de las que dispone dentro de su administración.

**Investigación descriptiva:** en donde se explorará e identificará el proceso, funciones y organización del Talento Humano que labora en el Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba, para la cual formularemos objetivos y describiremos los procesos que presenten.

**Investigación explicativa:** donde se determina los procesos para la implementación del sistema de Gestión de Talento Humano detallando exhaustivamente la forma de aplicación.

#### 3.2. MÉTODOS

##### **Métodos de investigación**

La investigación se realizara con los métodos inductivo y deductivo los mismos que permitirán obtener un trabajo de manera precisa y completa.

**Método Inductivo:** porque es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento.

**Método deductivo:** porque es un proceso sintético – analítico es decir contrario al anterior; se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

Los datos se tomarán de la administración del Hotel Mansión Santa Isabella que posee todos los antecedentes que se requieren para la investigación.

#### 3.3.1. POBLACIÓN

Mi trabajo de investigación se realizará con todos los empleados del hotel Mansión Santa Isabella, que están vinculados con los distintos departamentos los mismos que están divididos en Gerencia, Administración, Talento humano y con los turistas que utilizan los servicios del hotel el número de encuestados, se han determinado de acuerdo a los parámetros que se utilizan internacionalmente para que la encuesta sea representativa y aporte con datos validos que sirvan para los fines que se persigue en este estudio: Para determinar el número de encuestas que se va a realizar, se procederá de la siguiente manera: al cliente interno se le realizará el 100% de las encuestas por ser una población pequeña. En cuanto al cliente externo se tomará el promedio mensual de clientes.

**CUADRO N° 8**

<b>Universo de investigación del Hotel Mansión Santa Isabella para determinar la muestra de estudio</b>	
Gerencia	3
Talento Humano	9
Cientes ocupación promedio mensual	147

**Fuente:** Hotel Mansión Santa Isabella

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

### 3.3.2. Muestra

En cuanto a la muestra del cliente externo del hotel Mansión Santa Isabella se utilizará la siguiente fórmula:

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

#### SIMBOLOGÍA

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= La población del universo

**e<sup>2</sup>**= margen de error

$$n = \frac{147}{0.03^2(147 - 1)+ 1}$$

$$n = \frac{147}{0.0009 (146)+ 1}$$

$$n = \frac{147}{1.1314}$$

$$n = 130 \text{ encuestas}$$

### 3.3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos a seguir están repartidos de la siguiente manera:

#### TÉCNICAS:

La técnica utilizada fue las encuestas dirigidas a las personas involucradas directamente con el Hotel como es: Talento Humano y turistas y la entrevista dirigida para gerente, subgerente y administrador.

## **INSTRUMENTOS:**

Las encuestas se aplicarán mediante un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, destinadas al Talento Humano de los diferentes departamentos del hotel y en especial a la opinión del consumidor final. Las entrevistas se aplicarán mediante una guía de entrevista. El material que se utilizará son:

Equipo general de oficina, hojas con impresiones

Grabadora

Flash memory

Copias y la guía de entrevista.

### **3.4. PROCEDIMIENTOS**

La presente investigación se realizó en las instalaciones del Hotel Mansión Santa Isabella mediante encuestas realizadas al personal y propietario que pertenecen a esta entidad de servicios y también para la demanda en lo que se refiere en la satisfacción de servicios recibidos por parte de esta oferta turística.

### **3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Como primer paso se procedió a realizar las diferentes encuestas que están distribuidas en preguntas abiertas y cerradas, al concluir se dio paso a encuestar a cada uno de los involucrados con el Hotel Mansión Santa Isabella, los mismos que tenían que llenar cada encuesta según su criterio, también se realizó una entrevista a cada uno de los integrantes de la administración gerencial y después al finalizar este proceso se procedió a la tabulación de los datos obtenidos, y finalmente se efectuó el análisis y discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. RESULTADOS OBTENIDOS**

Los resultados obtenidos en la investigación nos han permitido analizar el estado actual del hotel Mansión Santa Isabella con relación al servicio y rendimiento del talento humano que labora dentro del hotel y la satisfacción del cliente externo con la finalidad de encontrar respuestas y soluciones al problema de investigación planteado.

##### **4.1.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA PARTE GERENCIAL DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA**

- ✓ La administración del hotel está a cargo de la sociedad familiar precedida por:  
  
Ec. Ben Cox hace la función de Gerente  
Tga. Jenny Delgado hace la función de subgerente  
Lic. Betty Delgado hace la función de presidenta
  
- ✓ Comentaban acerca de la misión de la empresa, que es dar un servicio de calidad, que ofrezca algo diferente y convertirlo en uno de los mejores hoteles de la ciudad y el país para que gracias a eso los empleados estén conscientes de su tarea dentro de la empresa y la desempeñen a cabalidad sintiéndose parte integral de la misma y la visión es llegar a ser el mejor de la categoría ecológica y que la gente encuentre al hotel como un hogar.
  
- ✓ El segmento turístico está enfocado hacia extranjeros y nacionales teniendo mayor acogida en los primeros que en la actualidad constituyen el 60% de los clientes completándose con los turistas nacionales.

- ✓ El hotel Mansión Santa Isabella cuenta con 11 empleados entre el área administrativa y de servicios, dado el crecimiento que ha tenido el hotel actualmente se hace indispensable adicionar unas tres personas para cubrir la demanda de los clientes de manera adecuada. La distribución del personal es la que detallamos a continuación:

**CUADRO N° 9**

<b>CARGO</b>	<b>N° DE EMPLEADOS</b>
Gerencia	2
Administrador	1
Recepcionista	1
Camarería	2
Meseros	2
Chefs	2
Auxiliares de Cocina	2
Auxiliar de Compras	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**Fuente:** Hotel Mansión Santa Isabella

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

- ✓ El hotel actualmente no cuenta con un Modelo de gestión de Talento humano por lo que consideran necesario e importante tener uno para el buen desarrollo organizacional dentro del hotel.
- ✓ La visión con respecto a la relación de la empresa con su personal es un poco crítica ya que falta concientizar y educar al personal con el fin de que adquieran las destrezas y talentos necesarios para atender a los clientes externos con un servicio de calidad.

- ✓ La empresa no cuenta con programas de capacitación pero si realizan reuniones mensuales donde cada uno puede plantear sus inquietudes y sobre todo resolver como mejorar el servicio del hotel, es indispensable que dentro del modelo de gestión de talento humano se incluya lo relativo a la capacitación permanente y profesional que tiene que ser impartida al personal ya que en la actualidad sin personas aptas resulta imposible competir adecuadamente.
  
- ✓ La relación varía con cada uno de los tres gerentes, ya que unos entregan mucha confianza sobre todo es bastante abierta mientras otros no, porque piensan que las personas lo toman de otra manera y abusan y no responden bien es preferible mantener el margen dar un buen trato y respeto, (por lo que dentro del modelo propuesto se propondrá un organigrama acorde a las dimensiones y necesidades del hotel).
  
- ✓ La personas que laboran en el hotel son incentivados para ofrecer un buen servicio mediante un pago justo y cumpliendo con todos los beneficios que exige la ley hotelera y también le dan la oportunidad de ascender por su trabajo desempeñado.
  
- ✓ En lo que respecta a la planificación y monitoreo existe la intención por parte de los administradores de implementar sistemas de monitoreo y capacitación con la finalidad de aprovechar de mejor manera las cualidades y defectos de cada uno de los empleados.
  
- ✓ El trabajo en equipo dentro del hotel lo consideran en estado medio porque no todos actúan de modo adecuado permitiendo que la relación laboral sea la idónea, por esta razón estiman conveniente propiciar la unión de todos los empleados convirtiéndolos en un verdadero equipo.

**4.1.2. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL TALENTO HUMANO QUE LABORA DENTRO DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA.**

**1. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro del establecimiento hotelero?**

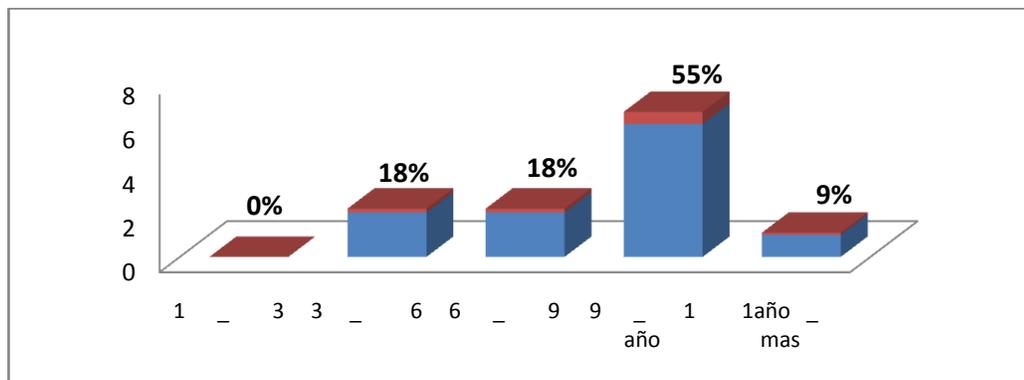
**CUADRO N° 10  
TIEMPO DE SERVICIO**

<b>Años</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 _ 3	0	0%
3 _ 6	2	18%
6 _ 9	2	18%
9 _ 1 año	6	55%
1año _ más	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 1  
TIEMPO DE SERVICIO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Se puede concluir que en cuanto al tiempo que laboran dentro de la empresa el 18% ha perdurado de 3 a 9 meses, el 9% trabaja de 9 a un año y el 55% más de un año por lo que se evidencia una rotación frecuente de personal.

2. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?

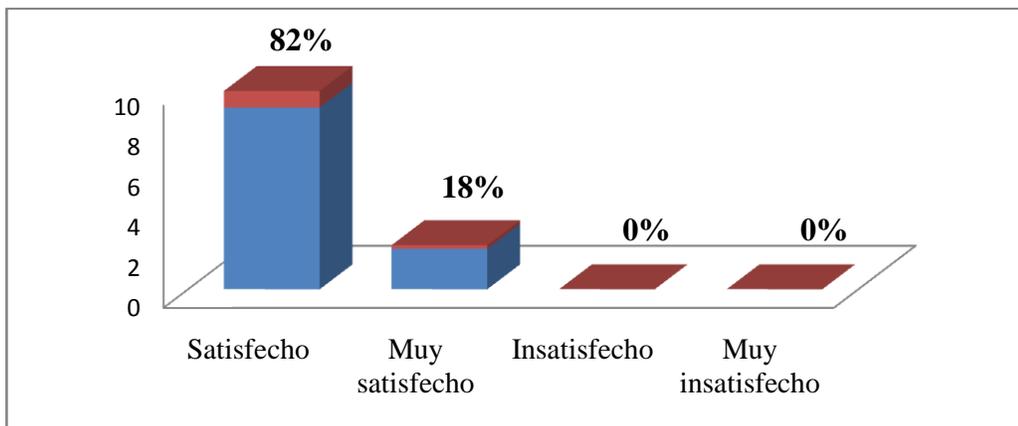
**CUADRO N° 11**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	9	82%
Muy satisfecho	2	18%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 2**  
**NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere al nivel de satisfacción para con la empresa se puede concluir que el 82% se siente satisfecho y el 18% muy satisfecho porque hay un ambiente laboral excelente.

3. A continuación valore usted su nivel de satisfacción con su jefe o superior inmediato:

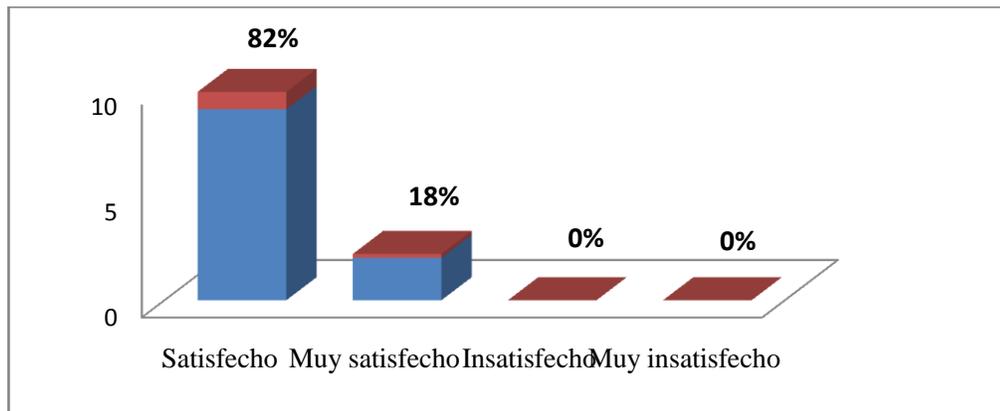
**CUADRO N° 12**  
**RELACIÓN GLOBAL CON MI JEFE**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	9	82%
Muy satisfecho	2	18%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 3**  
**RELACIÓN GLOBAL CON MI JEFE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a la relación global con el jefe superior, se concluye que el 18% está muy satisfecho y el 82% están satisfechos por la buena relación sobre todo con el gerente.

- ✓ La implicación de mi jefe en mi carrera profesional

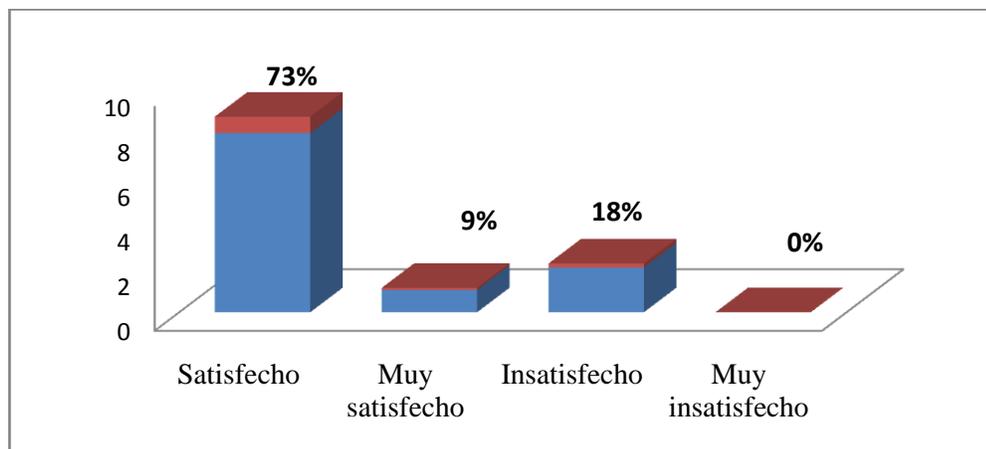
**CUADRO N° 13**  
**IMPLICACIÓN DE MI JEFE EN MI CARRERA PROFESIONAL**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	8	73%
muy satisfecho	1	9%
Insatisfecho	2	18%
muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 4**  
**IMPLICACIÓN DE MI JEFE EN MI CARRERA PROFESIONAL**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

La implicación del jefe con la carrera profesional de cada uno de los empleados afirma que 73% está satisfecho, el 18% insatisfecho y el 9% satisfecho ya que a veces no están de acuerdo en la forma de opinar acerca de su trabajo.

- ✓ Los conocimientos de mi jefe

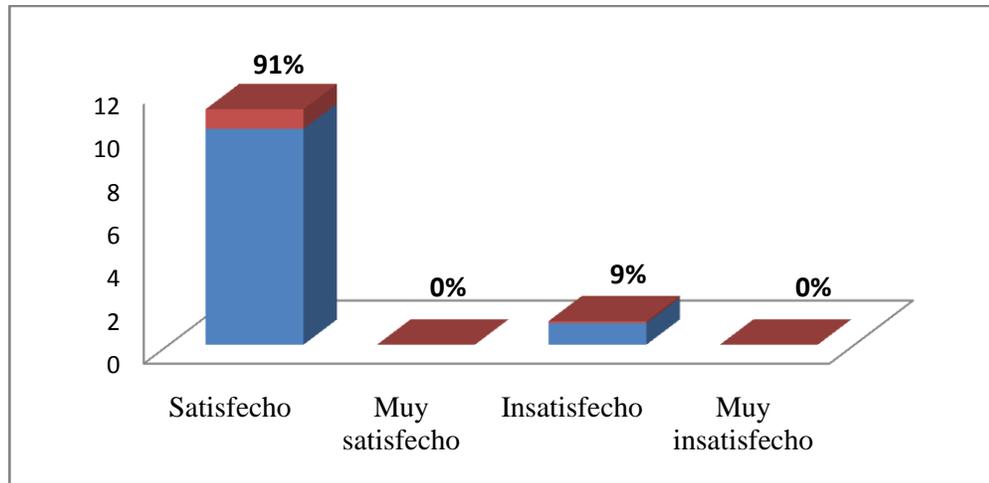
**CUADRO N° 14  
CONOCIMIENTOS DE MI JEFE**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	10	91%
muy satisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	9%
muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 5  
CONOCIMIENTOS DE MI JEFE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Con relación a los conocimientos que tiene el jefe superior el 91% se siente satisfecho y el 9% insatisfecho, ya que a veces se equivocan en la forma de opinar acerca de su trabajo.

- ✓ Comunicación y reconocimiento recibido por mi jefe

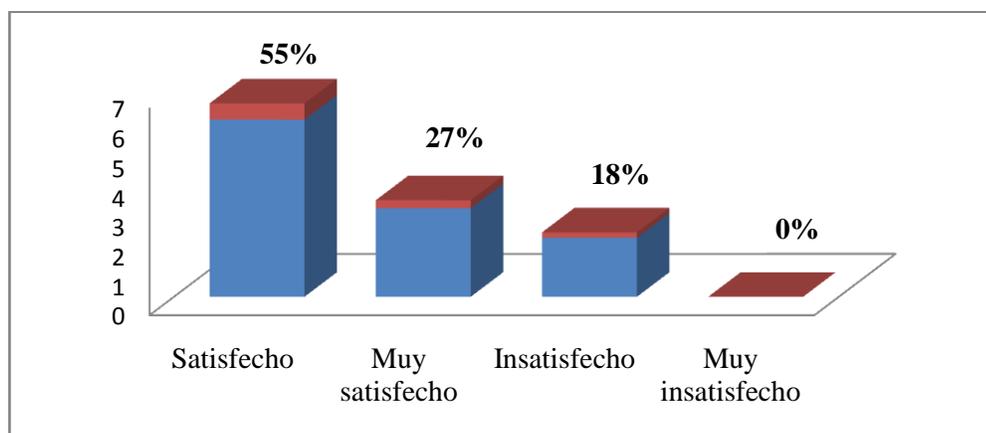
**CUADRO N° 15**  
**COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO RECIBIDO POR MI JEFE**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	6	55%
Muy satisfecho	3	27%
Insatisfecho	2	18%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 6**  
**COMUNICACIÓN Y RECONOCIMIENTO RECIBIDO POR MI JEFE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Con respecto al reconocimiento de los jefes por el trabajo realizado se concluyó que el 55% está satisfecho, el 27% muy satisfecho y el 18% insatisfecho por qué no siempre reconocen el esfuerzo que realizan el personal dentro de la empresa.

5. **Por favor díganos usted qué tal se ajustan las siguientes afirmaciones a su jefe inmediato:**

- ✓ Mi jefe me evalúa de forma justa

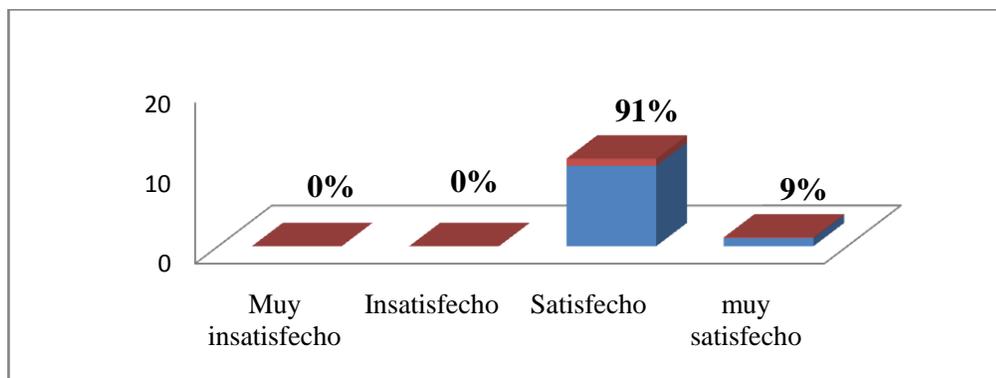
**CUADRO N° 16  
MI JEFE ME EVALÚA DE FORMA JUSTA**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Satisfecho	10	91%
Muy satisfecho	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 7  
MI JEFE ME EVALÚA DE FORMA JUSTA**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Con relación a la forma de evaluación de los jefes por el trabajo realizado se concluyó que el 91% están satisfechos y el 9% está muy satisfecho

- ✓ Mi jefe está al corriente de mi trabajo

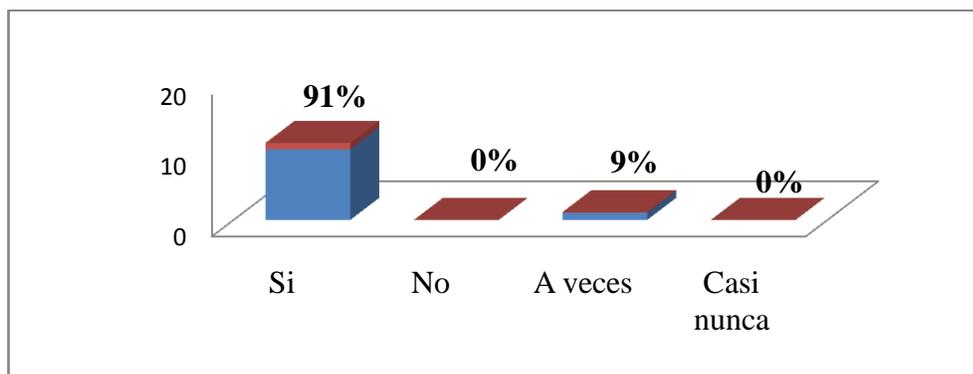
**CUADRO N° 17**  
**MI JEFE ESTÁ AL CORRIENTE DE MI TRABAJO**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	0	0%
A veces	10	91%
Casi nunca	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 8**  
**MI JEFE ESTÁ AL CORRIENTE DE MI TRABAJO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto a que si el jefe está al corriente del trabajo realizado por los empleados, el 91% respondió que sí y el 9% respondió que a veces, porque hay ocasiones que falta seguimiento en los trabajos que realizan.

- ✓ Mi jefe está dispuesto a promocionarme

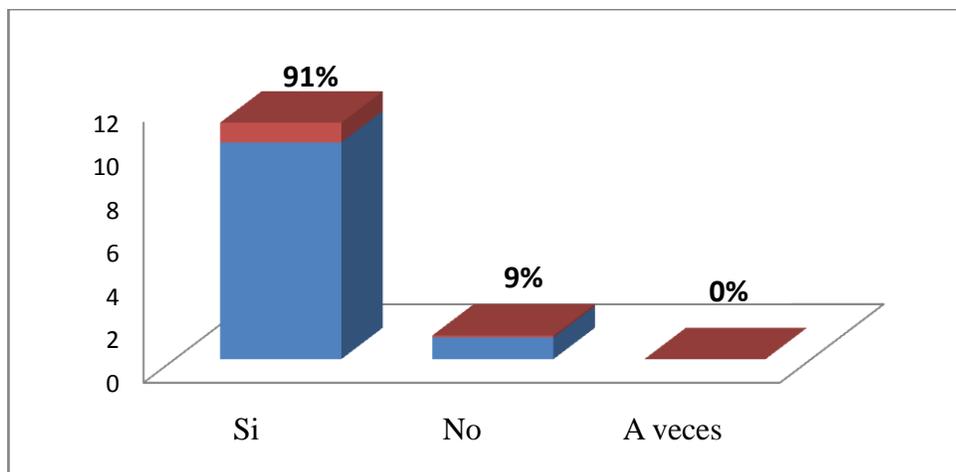
**CUADRO N° 18**  
**MI JEFE ESTÁ DISPUESTO A PROMOCIONARME**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	10	91%
No	1	9%
A veces	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 9**  
**MI JEFE ESTÁ DISPUESTO A PROMOCIONARME**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Los empleados dijeron que el jefe si está dispuesto a promocionarles con 91% y el 9% que no porque no tienen mucha confianza en ellos.

- ✓ Mi jefe tiene unas expectativas realistas de mis resultados

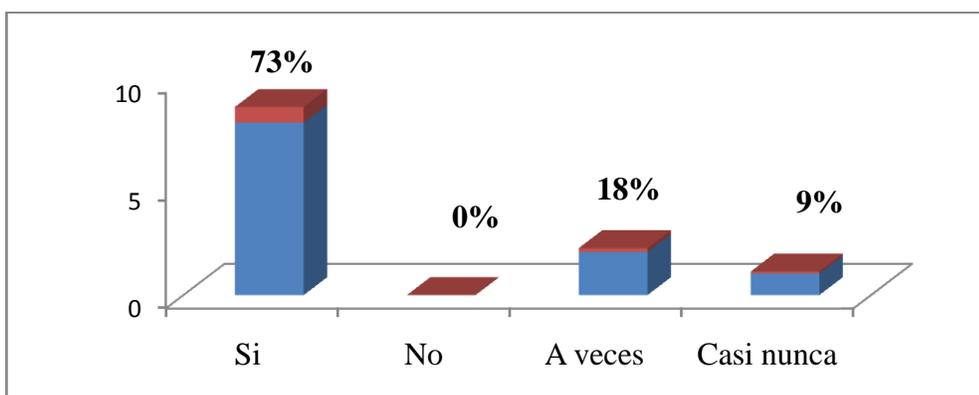
**CUADRO N° 19**  
**MI JEFE TIENE UNAS EXPECTATIVAS REALISTAS DE MIS RESULTADOS**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	8	73%
No	0	0%
A veces	2	18%
Casi nunca	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 10**  
**MI JEFE TIENE UNAS EXPECTATIVAS REALISTAS DE MIS RESULTADOS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a que si el jefe tiene buenas expectativas sobre el trabajo realizado por los empleados el 73% respondió que sí, el 18% que a veces y el 9% casi nunca porque no siempre les gusta a los dueños el trabajo que realizan.

6. **Por favor; valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:**

- ✓ Flexibilidad de horario

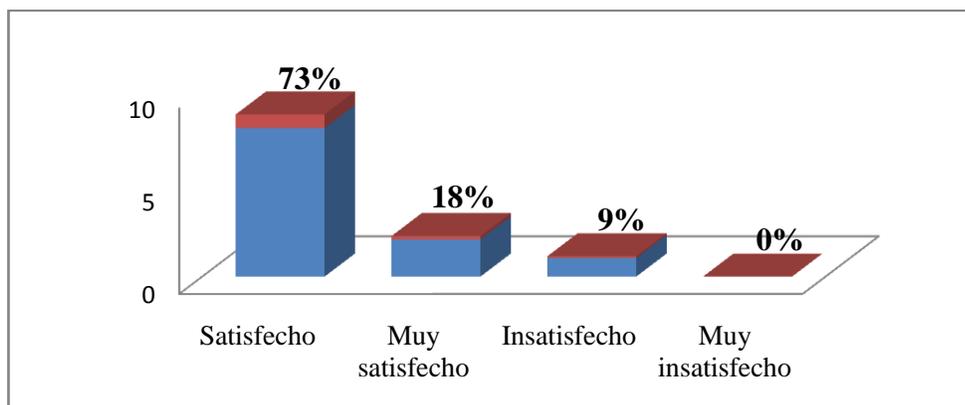
**CUADRO N° 20  
FLEXIBILIDAD DE HORARIO**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	8	73%
Muy satisfecho	2	18%
Insatisfecho	1	9%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 11  
FLEXIBILIDAD DE HORARIO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a la flexibilidad de horario hay un 73% satisfecho, el 18% muy satisfecho y el 9% insatisfecho.

- ✓ Relación entre sueldo y resultados

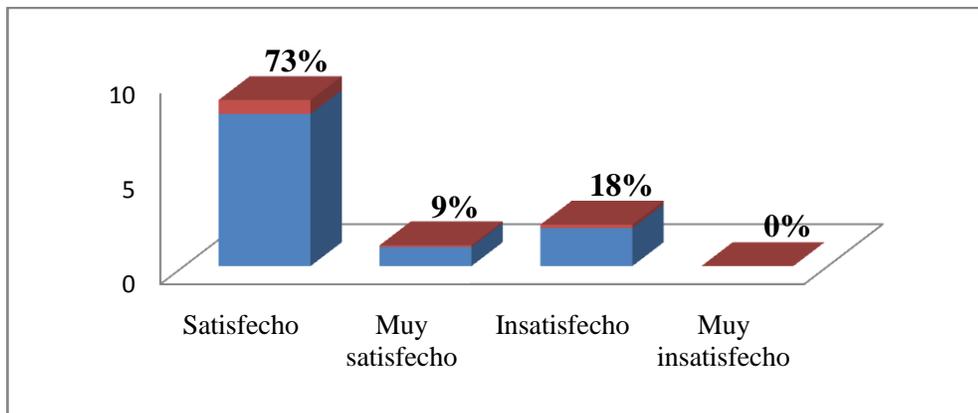
**CUADRO N° 21**  
**RELACIÓN ENTRE SUELDO Y RESULTADOS**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	8	73%
Muy satisfecho	1	9%
Insatisfecho	2	18%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 12**  
**RELACIÓN ENTRE SUELDO Y RESULTADOS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Con relación al sueldo y salario que reciben de la empresa el 73% está satisfecho, el 18% está insatisfecho y el 9% muy satisfecho, porque consideran que es un sueldo estable claro que si les gustaría que les reconocieran un poco más.

- ✓ Oportunidad de ascenso

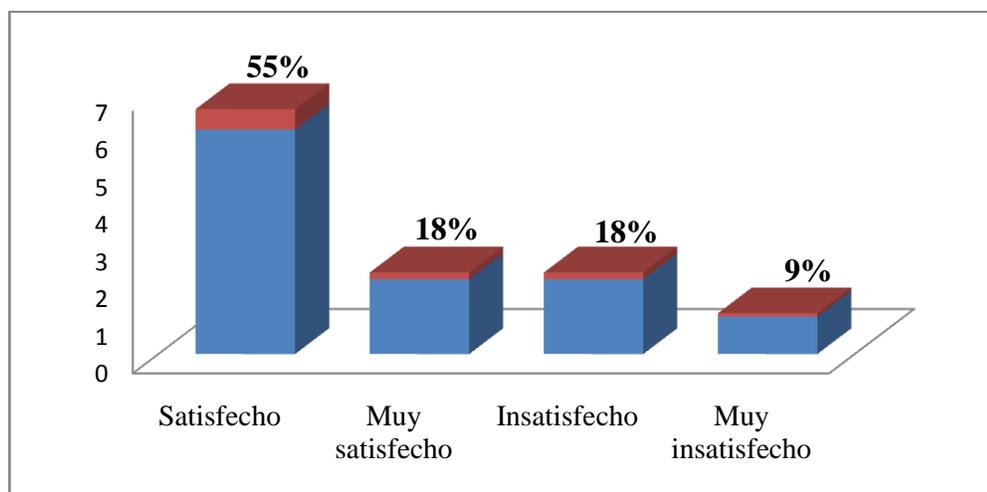
**CUADRO N° 22**  
**OPORTUNIDAD DE ASCENSO**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	6	55%
Muy satisfecho	2	18%
Insatisfecho	2	18%
Muy insatisfecho	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 13**  
**OPORTUNIDAD DE ASCENSO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto a la oportunidad de ascenso dentro de la empresa el 55% está satisfecho, 18% satisfecho, otro 18% está insatisfecho y el 9% muy satisfecho.

- ✓ Seguridad en el trabajo

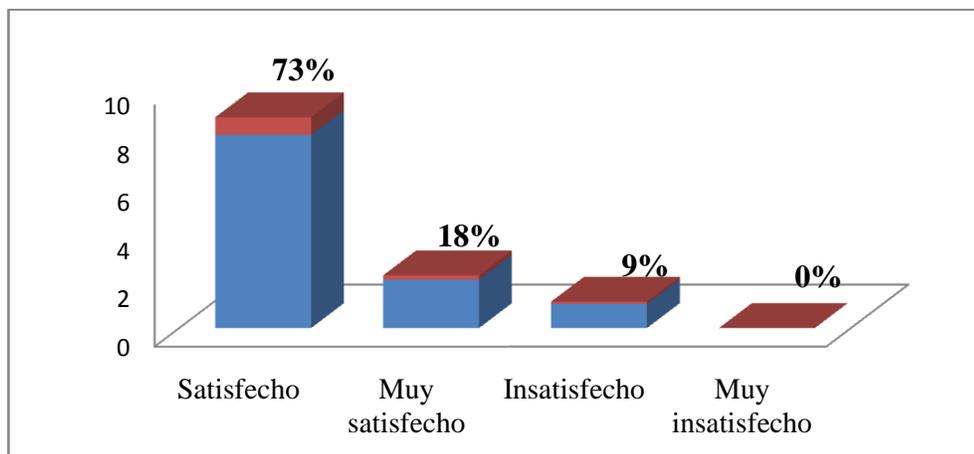
**CUADRO N° 23**  
**SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	8	73%
Muy satisfecho	2	18%
Insatisfecho	1	9%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 14**  
**SEGURIDAD EN EL TRABAJO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en el marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En referencia a la seguridad en el trabajo el 73% dice estar satisfecho, el 18% muy satisfecho y el 9% insatisfecho.

- ✓ Salario y beneficios sociales

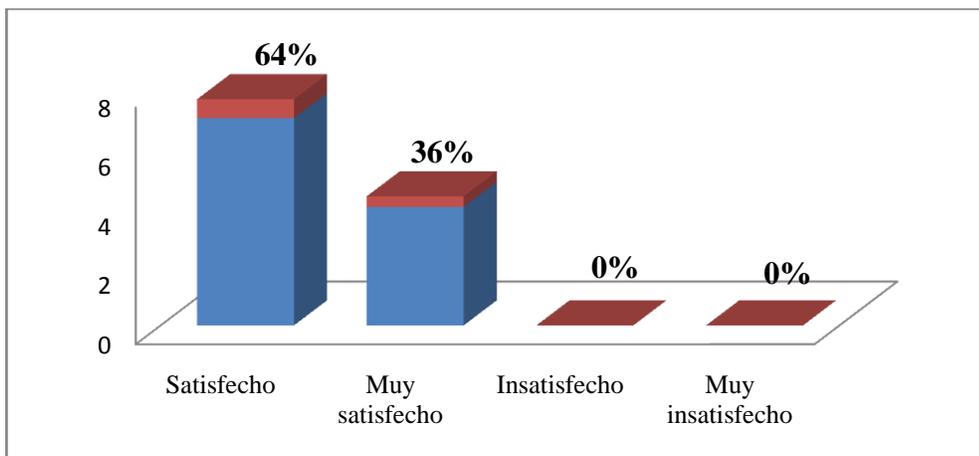
**CUADRO N° 24**  
**SALARIO Y BENEFICIOS SOCIALES**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	7	64%
Muy satisfecho	4	36%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 15**  
**SALARIO Y BENEFICIOS SOCIALES**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a los salarios y beneficios sociales que perciben de la empresa el 64% dice estar satisfecho y el 36% muy satisfecho.

- ✓ Capacitación a cargo del hotel

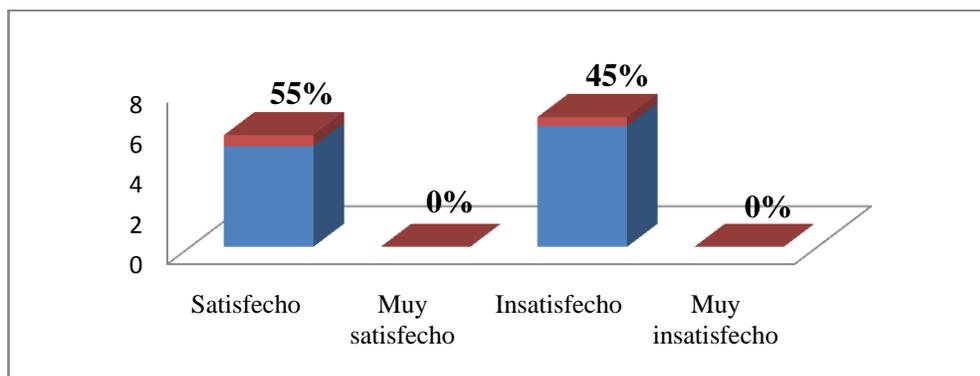
**CUADRO N° 25**  
**CAPACITACIÓN A CARGO DEL HOTEL**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Satisfecho	5	55%
Muy satisfecho	0	0%
Insatisfecho	6	45%
Muy insatisfecho	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 16**  
**CAPACITACIÓN A CARGO DEL HOTEL**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto a la capacitación el 55% está satisfecho y el 45% insatisfecho, no reciben capacitación permanente y la que reciben es mediante charlas entre jefes y empleados.

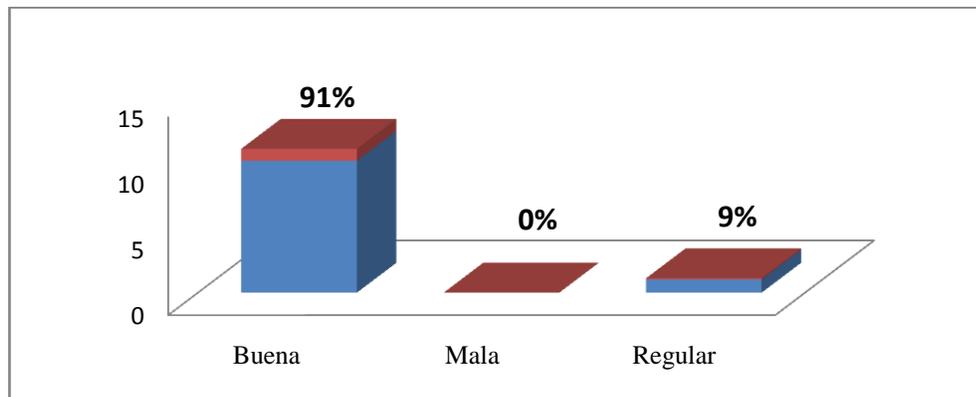
7. ¿Cómo es la Gestión del Gerente en relación con el Talento Humano que labora en el hotel?

**CUADRO N° 26**  
**GESTIÓN DEL GERENTE EN RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	10	91%
Mala	0	0%
Regular	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011  
**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 17**  
**GESTIÓN DEL GERENTE EN RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011  
**Elaborado por:** Verónica Yáñez

La gerencia a cargo del hotel un 91% considera bueno y el 1% regular, porque está dotado de un excelente personal que trata de dar un buen servicio personalizado para que reciban confort y un ambiente familiar y que siempre el cliente vaya satisfecho.

8. ¿Cómo brinda el hotel los servicios hacia el cliente?

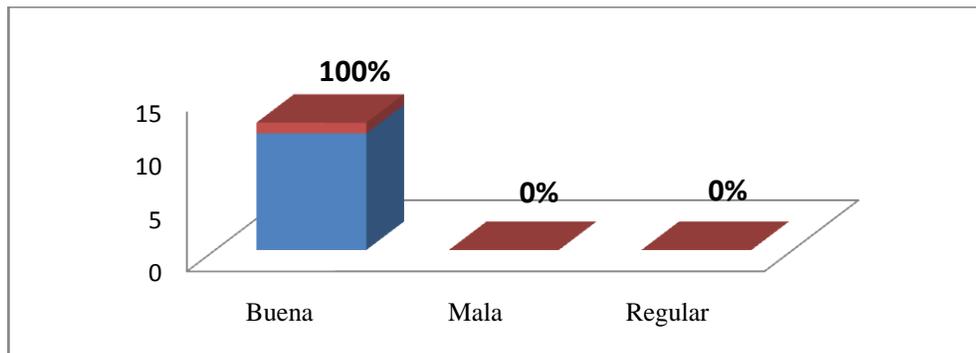
**CUADRO N° 27**  
**COMO ES EL SERVICIO QUE BRINDA EL HOTEL**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	11	100%
Malo	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 18**  
**COMO ES EL SERVICIO QUE BRINDA EL HOTEL**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Los servicios que brinda el hotel en su mayor porcentaje es bueno con el 100%, porque todos coinciden que el hotel está dotado de un excelente personal que trata de dar un buen servicio personalizado para que reciban confort y un ambiente familiar y que siempre el cliente vaya satisfecho.

9. Cuál es la relación entre los compañeros de trabajo de su misma área?

**CUADRO N° 28**  
**RELACIÓN LABORAL ENTRE LA MISMA ÁREA**

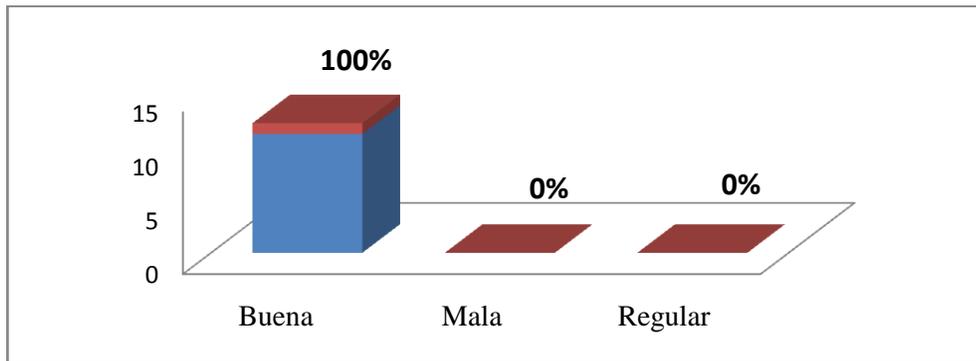
<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	11	100%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 19**

**RELACIÓN LABORAL ENTRE LA MISMA ÁREA**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Todo el personal mantiene el 100% por su buena relación y porque el clima laboral es bueno y todos cooperan con respeto y disciplina para tratar cumplir los objetivos de la empresa.

10. ¿Cómo es la relación con los compañeros de las otras áreas de trabajo?

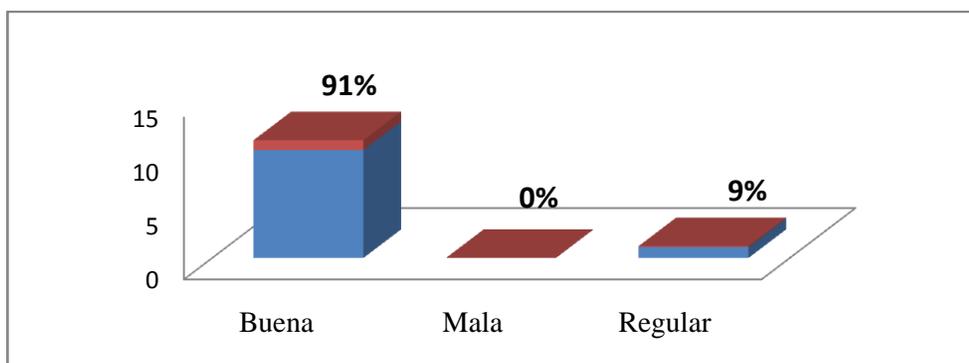
**CUADRO N° 29**  
**RELACIÓN LABORAL ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Buena	10	91%
Mala	0	0%
Regular	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 20**  
**RELACIÓN LABORAL ENTRE LAS DIFERENTES ÁREAS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

El 91% coincide de que la relación entre las diferentes áreas es buena porque todos son muy cooperadores se ayudan para beneficio de la misma con el afán de ser una empresa calificada. Y el 9% dice que es regular porque si falta un poco de cooperación.

11. Tiene un manual en el cuál se detalle las funciones que usted debe cumplir.

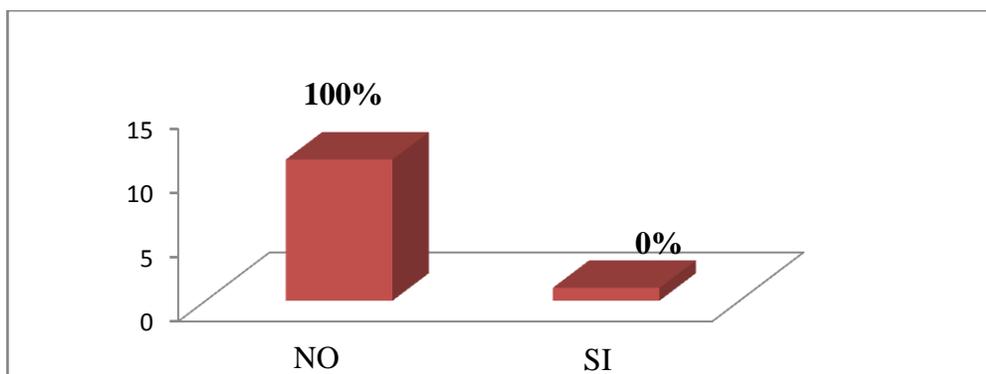
**CUADRO N° 30**  
**TIENE UN MANUAL DONDE SE DETALLE LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	0	0%
No	11	100%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 21**  
**TIENE UN MANUAL DONDE SE DETALLE LAS FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a que si cuentan con un manual detallado de las funciones que deben desempeñar el 100% dijo que no.

12. ¿Fue capacitado para el desempeño de sus tareas?

**CUADRO N° 31**  
**FUE CAPACITADO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS**

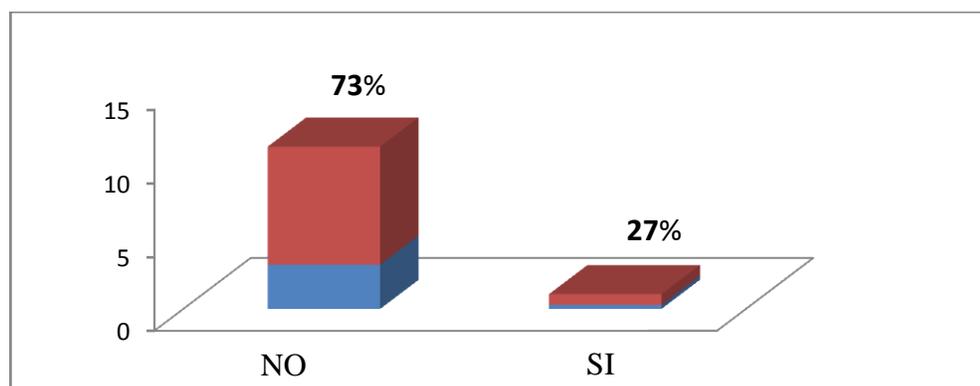
<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	4	36%
NO	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 22**

**FUE CAPACITADO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS TAREAS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a la capacitación para el desempeño de sus puestos el 73% dijo que no y el 27% que sí por lo que se evidencia la falta de capacitación.

13. ¿Según su opinión cuenta el hotel con el personal suficiente y capacitado para brindar los servicios?

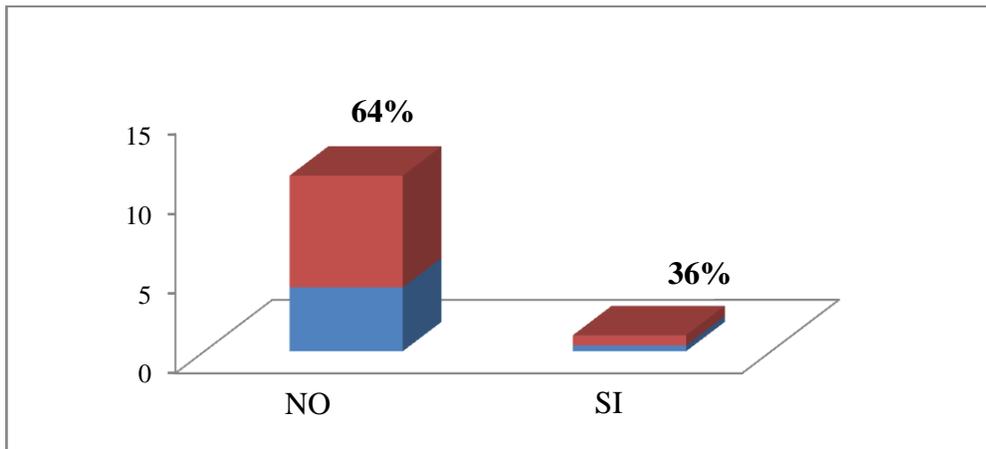
**CUADRO N° 32**  
**EL HOTEL CUENTA CON PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACITADO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	36%
NO	7	64%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 23**  
**EL HOTEL CUENTA CON PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACITADO**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Según los encuestados el 64% considera que el hotel no cuenta con personal capacitado y suficiente y el 36% considera que sí.

#### 4.1.3. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL CLIENTE EXTERNO DENTRO DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA.

1. ¿Hace uso permanente o esporádico de las instalaciones y servicios del hotel Mansión Santa Isabella?

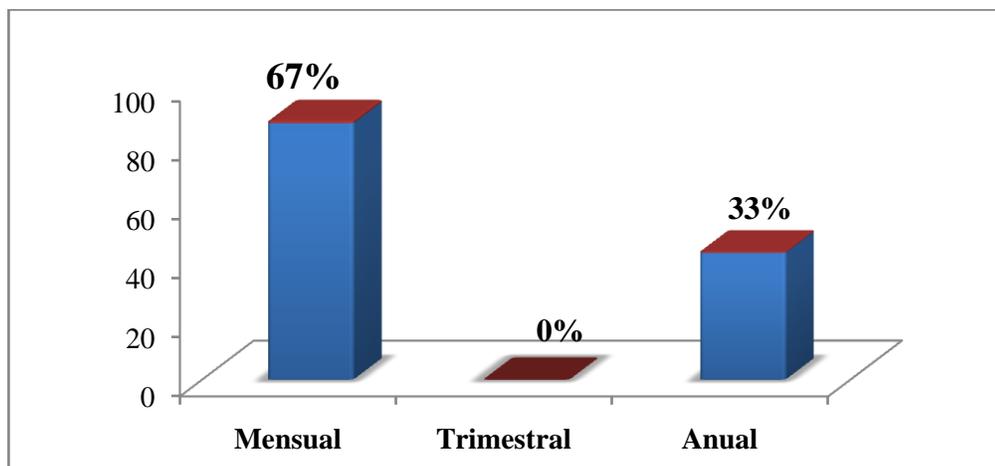
**CUADRO N° 33**  
**HACE USO PERMANENTE O ESPORÁDICO DE LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS DEL HOTEL**

<b>Variables</b>	<b>frecuencia</b>	<b>porcentaje</b>
Mensual	87	67%
Trimestral	0	0%
Anual	43	33%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 24**  
**HACE USO PERMANENTE O ESPORÁDICO DE LAS INSTALACIONES Y SERVICIOS DEL HOTEL**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto al uso de las instalaciones el 65% utiliza mensualmente y el 35% anual se evidencia que tiene una buena acogida permanente.

2. ¿Cómo fue el servicio que recibió en el hotel?

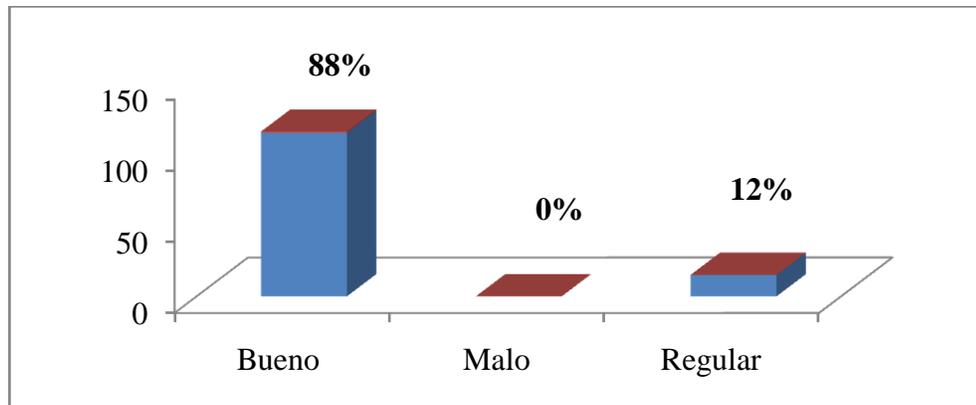
**CUADRO N° 34**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN HOSPEDAJE**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	115	88%
Malo	0	0%
Regular	15	12%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 25**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN HOSPEDAJE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a hospedaje el 88% considera que el servicio de hospedaje es bueno porque todos son amables pero el 12% dice que es regular porque consideran que falta profesionalismo.

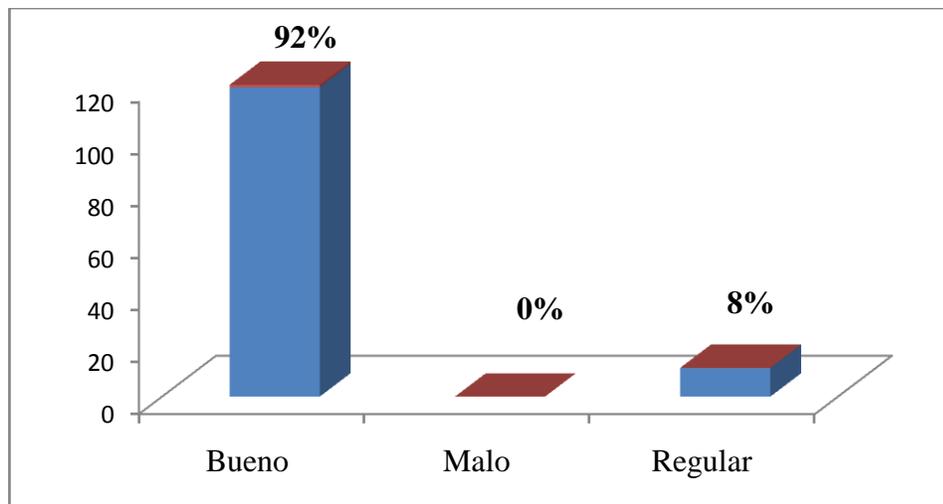
**CUADRO N° 35**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN RESTAURANTE**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	119	92%
Malo	0	0%
Regular	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 26**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN RESTAURANTE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En el área de restaurante el 92% considera bueno porque la comida es rica y el 8% dice que es regular porque falta una mejor atención.

**CUADRO N° 36**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN RECEPCIÓN**

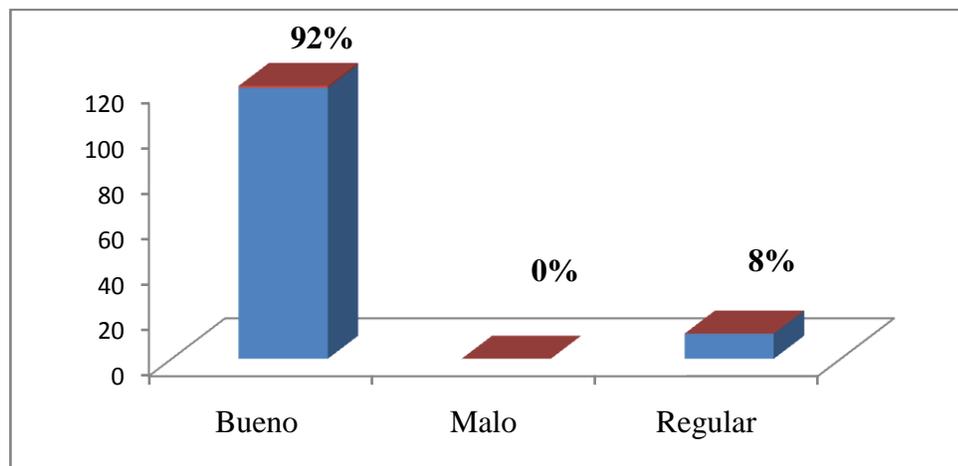
<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Bueno</b>	119	92%
<b>Malo</b>	0	0%
<b>Regular</b>	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 27**

**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN RECEPCIÓN**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En área de recepción un 92% afirma que es bueno a pesar de que hay pocas personas pero el 8% dice que es regular por que en ocasiones no hay una atención ágil.

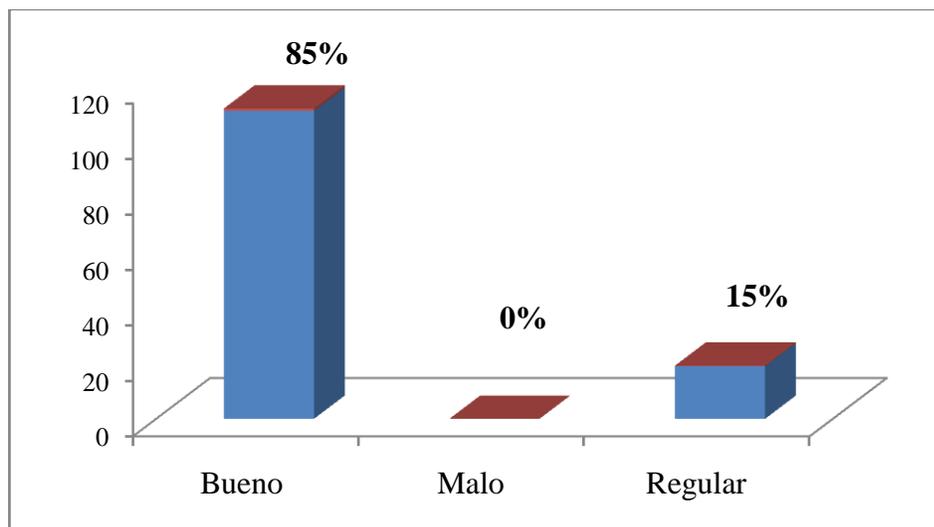
**CUADRO N° 37**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN CAMARERÍA**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	111	85%
Malo	0	0%
Regular	19	15%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 28**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ EN CAMARERÍA**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En camarería hay un 85% que dice que es bueno y el 15% que es regular porque si cometen algunos errores en su trabajo.

**CUADRO N° 38**  
**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ DEL AUXILIAR DE SERVICIOS**

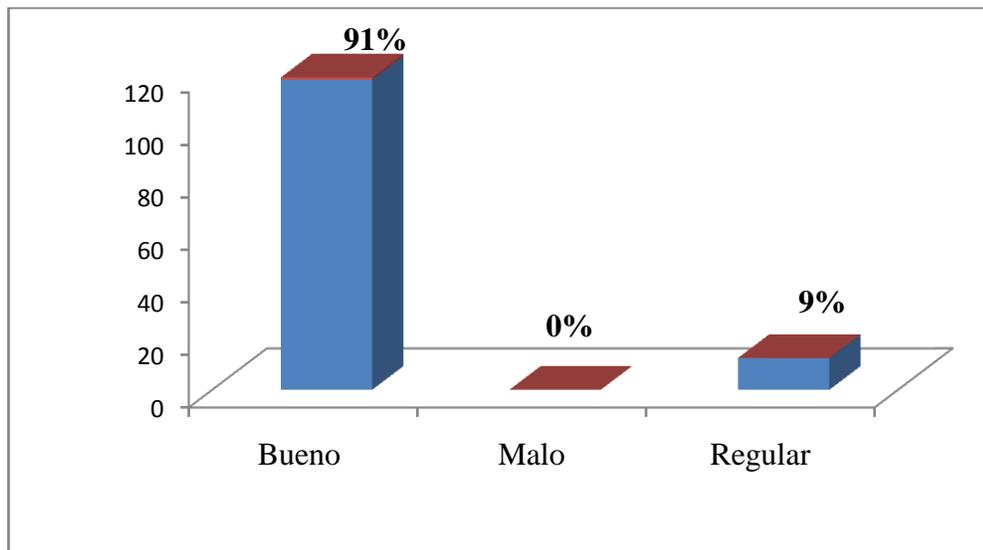
<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	118	91%
Malo	0	0%
Regular	12	9%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 29**

**CÓMO FUE EL SERVICIO QUE RECIBIÓ DEL AUXILIAR DE SERVICIOS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Con lo que se refiere a las personas auxiliares de servicios consideran que un 91% es bueno y el 9% regular.

3. ¿Sus solicitudes del servicio o atención han sido atendidas de manera eficiente?

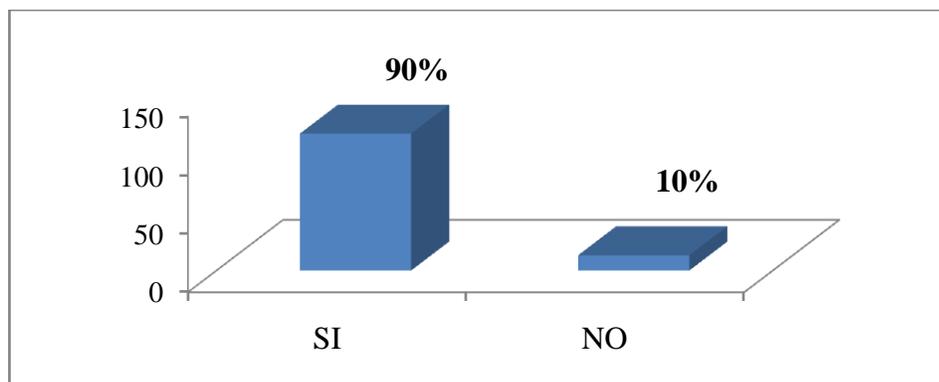
**CUADRO N° 39**  
**SU SOLICITUD FUE ATENDIDA DE MANERA EFICIENTE**

<b>Variables</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	117	90%
NO	13	10%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 30**  
**SU SOLICITUD FUE ATENDIDA DE MANERA EFICIENTE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere a la atención recibida el 93% dicen que si fue eficiente, porque cumplen lo que se solicite pero el 7% dice que no porque de vez en cuando atienden bien y falta poco un más de eficiencia.

4. El precio que usted pagó por el servicio recibido fue:

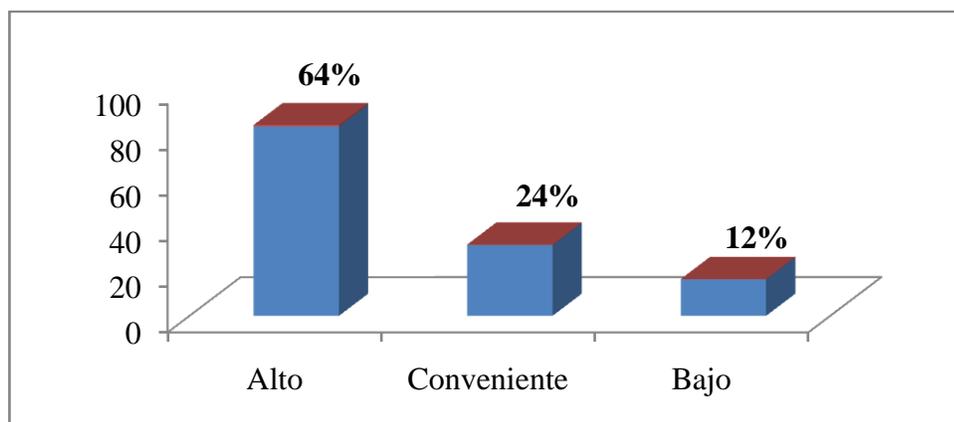
**CUADRO N° 40**  
**EL PRECIO QUE USTED PAGÓ POR EL SERVICIO RECIBIDO FUE**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Alto	83	64%
Conveniente	31	24%
Bajo	16	12%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 31**  
**EL PRECIO QUE USTED PAGÓ POR EL SERVICIO RECIBIDO FUE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto al precio el 64% considera que es alto, el 24% dice que es conveniente y el 12% bajo.

5. Encontró las facilidades adecuadas para el pago de su cuenta:

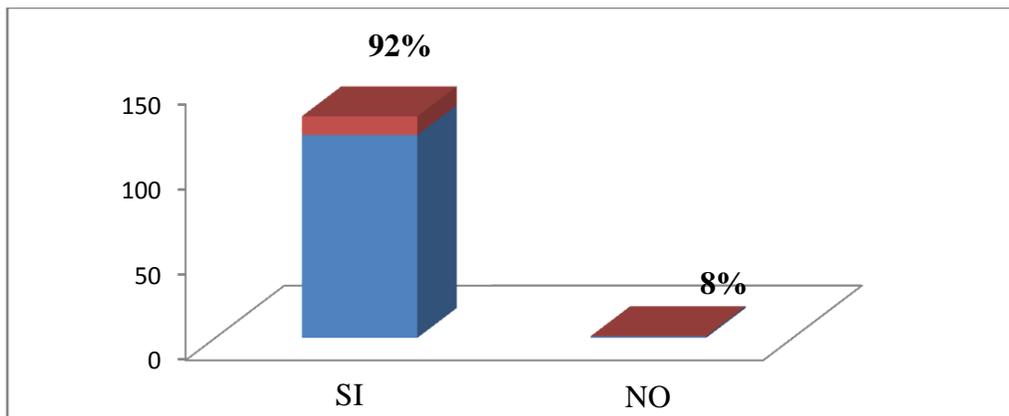
**CUADRO N° 41**  
**ENCONTRO FACILIDADES PARA EL PAGO DE SU CUENTA**

<b>Variables</b>	<b>frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	119	92%
NO	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 32**  
**ENCONTRO FACILIDADES PARA EL PAGO DE SU CUENTA**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En cuanto a las facilidades de pago un 92% dijo que sí hay facilidades pero el 8% dice que no.

6. La calidad en los productos de alimentación y servicios obtenidos fueron:

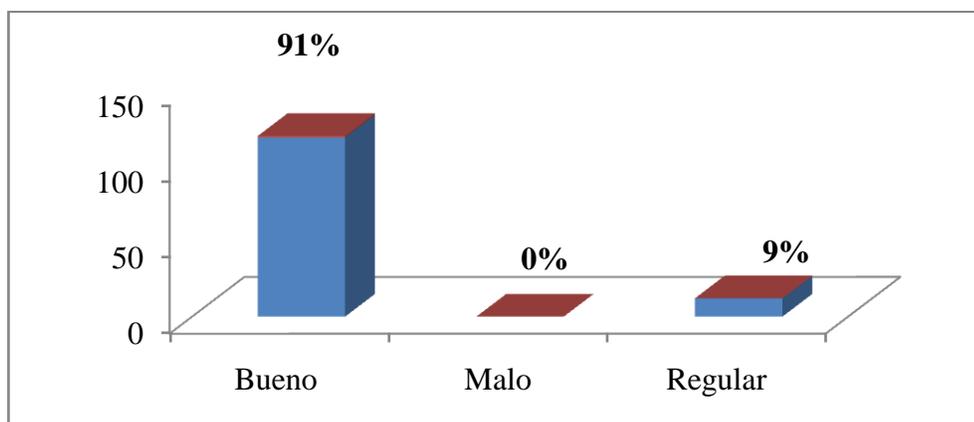
**CUADRO N° 42**  
**LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN Y SERVICIOS**

<b>Variables</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bueno	118	91%
Malo	0	0%
Regular	12	9%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 33**  
**LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN Y SERVICIOS**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

En lo que se refiere en la calidad del producto y servicio que ofrece al cliente el 91% afirmó que es bueno y el 9% regular.

7. ¿Le gustaría que ofrezca el hotel otros servicios aparte de los que ya tiene?

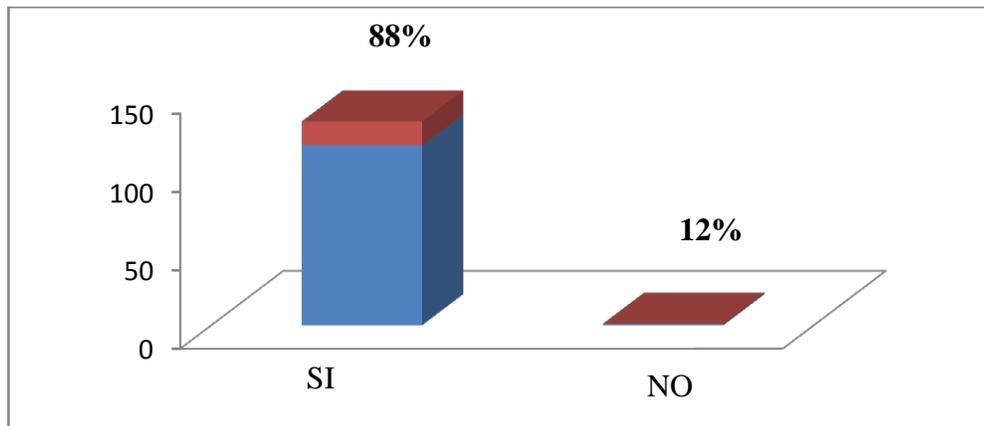
**CUADRO N° 43**  
**LE GUSTARÍA QUE OFREZCA EL HOTEL OTROS SERVICIOS APARTE DE**  
**LOS QUE YA TIENE**

Variables	frecuencia	Porcentaje
SI	115	88%
NO	15	12%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

**GRÁFICO N° 34**  
**LE GUSTARÍA QUE OFREZCA EL HOTEL OTROS SERVICIOS APARTE DE**  
**LOS QUE YA TIENE**



**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas en marzo, 2011

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

Se les manifestó si desearían que el hotel ofrezca otros servicios y el 88% dijo que si sería bueno que aumenten por lo menos garaje propio, piscina y yacusi pero el 12 % considera que no porque el sitio es muy pequeño.

## 4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.2.1. Conclusiones

De la investigación realizada dentro del hotel Mansión Santa Isabella tanto al talento humano como a su gerencia y también los clientes externos se ha concluido en los siguientes aspectos:

- ✓ Con la investigación realizada se ha podido evidenciar que el hotel Mansión Santa Isabella posee una gran acogida de turistas en un 70% extranjeros y un 30% nacionales, el mismo que cuenta con 11 empleados entre el área administrativa y de servicios, dado el crecimiento que ha tenido el hotel actualmente se hace indispensable contar con un Modelo de gestión de Talento humano, ya que no cuenta con uno.
- ✓ La visión con respecto a la relación de la empresa con su personal es un poco crítica ya que falta concientizar y educar al personal y sobre todo es necesario contar con programas de capacitación ya que el 64% considera que debe existir más capacitación para que adquieran las destrezas y talentos necesarios para atender a los clientes externos con un servicio de calidad.
- ✓ La relación varía con cada uno de los tres gerentes, ya que el 82% entregan mucha confianza sobre todo con el gerente es bastante abierto mientras los otros no, porque piensa que las personas lo toman de otra manera y abusan y no responden bien es preferible mantener el margen dar un buen trato y respeto.
- ✓ Siempre toman en cuenta las sugerencias internas y externas porque consideran que es importante dar un buen servicio y mejorar constantemente y sobre todo el pago justo que reciben hace que traten de cumplir en un 100% en las obligaciones a ellos atribuidas.

- ✓ Los empleados entienden medianamente las funciones, habilidades y responsabilidades que tienen con respecto al trabajo que desempeñan dentro del hotel y requieren de supervisión para trabajar de forma adecuada ya que el 100% considera que no cuentan con un manual de funciones que les ayude a los empleados a solucionar los problemas que se les presentan en el desempeño de sus tareas.

#### **4.2.2. Recomendaciones**

- ✓ Efectuar el diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano para el hotel Mansión Santa Isabella.
- ✓ Es indispensable que dentro del modelo de gestión de talento humano se incluya lo relativo a la capacitación permanente y profesional que tiene que ser impartida al personal que labora dentro del hotel Mansión Santa Isabella; ya que en la actualidad sin personas aptas resulta imposible competir adecuadamente.
- ✓ Hacer un organigrama distributivo por lo que consideran necesario e importante tener uno para el buen desarrollo organizacional dentro del hotel.
- ✓ Elaboración de un manual de funciones para cada puesto de trabajo que se desarrolla dentro del hotel Mansión Santa Isabella.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

#### **5.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

#### **5.2. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día las empresas de servicios hoteleros han sido consideradas de mucha importancia, ya que cumplen un rol importante en la satisfacción del cliente porque son las impulsadoras principales para atraer el turismo, puesto que se encargan de ayudar en la necesidad del turista ya sea directa o indirectamente, es por eso que la mejor forma de operarla de manera eficaz es implementando un buen sistema de calidad sobre todo en lo que se refiere al talento humano, para de esta manera evitar el mal desenvolvimiento empresarial con el fin de mantener una buena imagen hacia el cliente.

Porque es cierto que la clave del éxito de una empresa se centra directamente en el Talento Humano, puesto que son ellos los que consiguen obtener el avance y desarrollo dentro de una empresa, ya sea por su agilidad, desenvolvimiento y atención al momento de ofertar el servicio a los clientes.

Por tal motivo mi propuesta de Investigación es Elaborar un Diseño de un sistema de Talento Humano para el hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, este es un establecimiento nuevo situado en el centro de la ciudad de Riobamba, lleva en funcionamiento un año 10 meses ofrece servicio de

restaurante, bar, hospedaje, cuenta con un personal calificado el mismo que carece de un sistema de Gestión de Talento Humano.

Dentro del cual se dará a conocer como está estructurada y organizada actualmente y las funciones relacionadas al talento humano que labora dentro de esta entidad hotelera y definido el problema, profundizaremos en la solución del mismo dando paso al desarrollo de los objetivos específicos que se ha propuesto, para de esta manera llegar a concluir positivamente y finalmente llevar a cabo la propuesta de implementar un sistema de gestión de talento humano y mediante esta nueva estrategia de inversión lograr un mejor desenvolvimiento profesional y ser más competitiva dentro del mercado turístico hotelero.

### **5.3. OBJETIVOS**

#### **5.3.1.General.**

- ✓ Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano para Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.

#### **5.3.2.Específicos:**

- ✓ Desarrollar lineamientos para diseñar el sistema de gestión de talento humano, para mejorar la calidad del servicio que ofrece el hotel Mansión Santa Isabella.
- ✓ Diseñar las funciones, para la planificación, organización, ejecución y control del Talento Humano en el hotel Mansión Santa Isabella.
- ✓ Fomentar una cultura organizacional que ayude a los propietarios y empleados a estimular el desarrollo profesional.

#### **5.4. Fundamentación Científico –Técnica**

De todos los modelos para la implementación del Diseño de Gestión de Talento Humano analizados como el de Cuesta A, el de Beer y sus colaboradores, el de Zayas, el de Werther y Davis y finalmente el de Harper y Linch, se puede ver que el de Idalberto Chiavenato es el que consolida de mejor manera todos los aspectos propuestos por el resto de autores, ya que plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes:

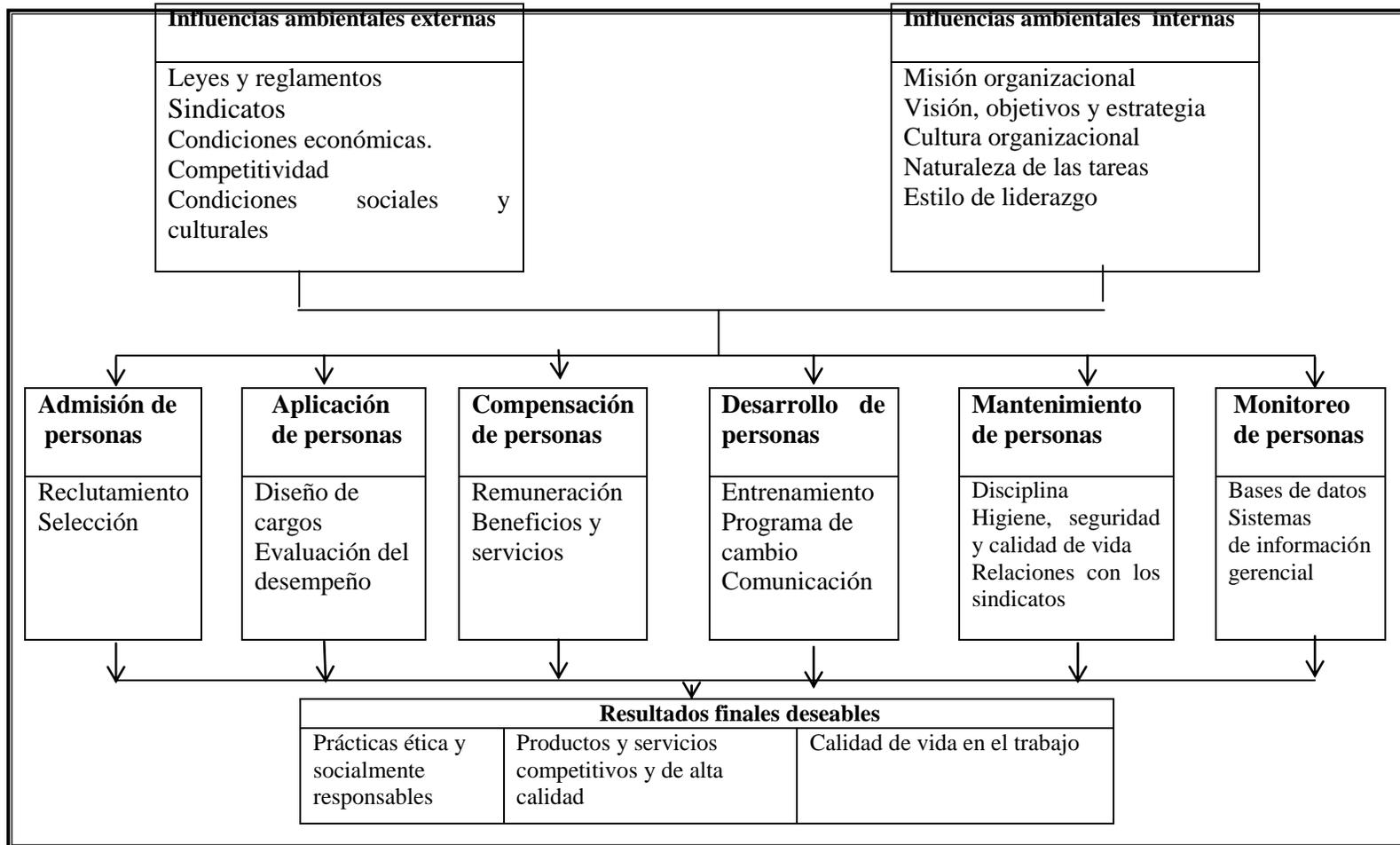
En la admisión de personas relacionadas directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas, (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas, en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

#### **5.5. Descripción de la propuesta**

La propuesta es el Diseño del sistema de Gestión de Talento Humano que servirá para mejorar la calidad en el servicio y el buen desenvolvimiento laboral del cliente interno del Hotel Mansión Santa Isabella de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo. Para este efecto se realizó un estudio en el Hotel sobre su estructura actual de las funciones que desempeñan cada uno de los empleados, el ambiente laboral que existe, el tipo de servicios que se ofrece, las reales necesidades en los aspectos antes mencionados, el grado de satisfacción de los clientes internos y externos para con todos estos datos poder implementar lo que es la propuesta de diseñar el modelo para elaborar la estructura del diseño de Gestión de Talento Humano el mismo que está diseñado de la siguiente manera:

**DISEÑO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PROPUESTO PARA EL HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA” BASADO EN EL AUTOR IDALBERTO CHIAVENATO**

**CUADRO N°1**



Elaborado por: Verónica Yáñez

El gerente implementará el esquema propuesto del autor Idalberto Chiavenato, cuidando de cumplir con todas las variables que en él constan; con la finalidad de alcanzar en el corto plazo su ejecución total y posteriormente monitorear los resultados que se vayan obteniendo. El esquema de aplicación es el que se detalla:

## **5.5.1. INFLUENCIAS AMBIENTALES EXTERNAS**

### **5.5.1.1. LEYES Y REGLAMENTOS**

En el Ecuador las relaciones laborales están sujetas a lo que expresa el código de trabajo que se encuentra en vigencia con la codificación 17 y publicado en el registro oficial a través del suplemento 167 del 16 de Diciembre del 2005. Lo cual todo empleador y empleado debe cumplir para beneficio propio. El art. 63 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT) dispone que las partes estarán obligadas a obrar de buena fe ajustando su conducta a lo que es propio de un buen empleador y un buen trabajador, tanto al celebrar como en su ejecución o extinción del contrato o relación de trabajo.<sup>34</sup>

### **5.5.1.2. SINDICATOS**

La Constitución Política del Ecuador en el art. 35 y numeral 9 garantiza el derecho de asociación sindical de trabajadores y empleadores. Pero con el actual gobierno estos sindicatos ya no tienen validez jurídica ya que han perdido voz y voto y por eso los empleadores actualmente ya no se acogen a un sindicato. Estipula como derechos, el derecho al trabajo, a la libertad sindical, a la contratación colectiva y a la huelga.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/trabajador-empleador/trabajador-empleador.shtml>

<sup>35</sup> <http://www.burodeanalis.com/2012/01/24/trabajadores-del-ecuador-proponen-una-nueva-legislacion-integral-para-ellos/>

No se puede hablar de que en nuestro país existe libertad sindical, cuando no se está teniendo los parámetros para poderlos hacer”.<sup>36</sup>

### **5.5.1.3. CONDICIONES ECONÓMICAS**

Según los expertos, uno de los factores que contribuirá a esta estabilidad es el alto precio del petróleo que al momento bordea los USD 90 por barril. Incluso el propio Gobierno reconoce que este es el eje que moverá las finanzas este año. Así, según las cifras del Banco Central del Ecuador, el 2008 creció 7,2%; el 2010 su nivel bajó y llegó a 3.6%; el 2011, el porcentaje repunta nuevamente y se ubica en 6.5%; para finalmente el 2012, según las proyecciones, llegar a 5.3%. Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en el 2012 será del 5,5%. Escenario en base al cual, durante la conferencia Perspectiva Económica Ecuador 2012, el Profesor de la Espae, Francisco Alemán Vargas, afirmó que el año en curso va a ser un periodo parecido al 2011, en términos de crecimiento éste será un poco menor, quizá oscilará entre 5 ó 5.5%, dice.

Según la última encuesta realizada por Cedatos-Gallup, el Ecuador es uno de los países del mundo que más optimismo tiene en materia económica. Se debe, según los resultados del estudio, a la mejoría de la situación económica de los sectores tradicionalmente marginados. Esto se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza. Determinando que Ecuador se ubique entre los países que ven sus perspectivas económicas con “mucha expectativa” y menos pesimismo. Esta situación económica del Ecuador permitirá sin duda que el sector hotelero se desenvuelva con previsiones de crecimiento por el turismo interno y externo.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> <http://www.burodeanálisis.com/2012/01/24/trabajadores-del-ecuador-proponen-una-nueva-legislacion-integral-para-ellos/>

<sup>37</sup> VARGAS Francisco Alemán Profesor de la Espae

#### **5.5.1.4. COMPETITIVIDAD**

En los últimos años muchos países han centrado su atención en la industria del turismo por su crecimiento y la generación de empleos que está propiciando. El caso del Ecuador no es la excepción puesto que el turismo se ubicó como tercera fuente de ingresos entre los rubros de comercio exterior en el año 2004, y se está proyectando ser la número uno en el año 2012. El Ecuador por ser un país que está entre los diecisiete países con mayor biodiversidad del planeta, debido a que en su territorio se encuentran gran variedad de regiones naturales como son: costas tropicales, cordilleras montañosas, confluencia de corrientes marinas frías y cálidas.

En el Ecuador lamentablemente dado el estado de dolarización los precios de los servicios hoteleros pueden resultar costosos para el turista extranjero, por esta razón es que muchos analistas del tema de turismo consideran que el Ecuador ha perdido competitividad en este sector económico, además añaden que existen muchos hoteles con poca calidad y especialización de servicios, además de aquellos de mediana y pequeña dimensión que mantienen estructuras familiares poco productivas por falta de conocimiento o miopía de mercado. Es importante que dada esta realidad y teniendo ventajas otorgadas por la naturaleza y la cultura del país el sector hotelero mejore su manejo de servicios intentando llegar a la excelencia y ofreciendo lo que el mercado requiere tanto en precio como en oferta de turismo.<sup>38</sup>

#### **5.5.1.5. CONDICIONES SOCIALES Y CULTURALES**

El Ecuador gracias a su historia tiene una cultura megadiversa y de alto valor para ser ofrecida como atractivo turístico, desarrollando el turismo cultural que se define como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos

---

<sup>38</sup> Son conclusiones de las mesas de trabajo organizadas por el Instituto de Estudios Turísticos y Arthur Andersen realizado mediante la participación e representantes de asociaciones y empresas del sector turístico. Arthur Andersen (1994): "La posición competitiva del sector turístico español".

que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico. El Turismo Cultural juega un papel muy importante para dar a conocer, preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de nuestro país.

Los efectos que genera el tratamiento adecuado del turismo cultural, desde una perspectiva de mercados, trae como consecuencia, la satisfacción del cliente, la conservación del patrimonio de uso turístico y el desarrollo económico y social de las comunidades a partir de la generación de nuevos empleos. Aprovechando la extensa y variada oferta cultural de Ecuador, se ha identificado varios subsegmentos que complementan la importancia del Turismo Cultural, entre los que destacan:

El Turismo Religioso

El Turismo Gastronómico

El Turismo Idiomático

Dentro del aspecto cultural nuestro país está en condiciones de ofrecer atractivos tales como:

- a. Zonas Arqueológicas, Museos, Santuarios, Misiones
- b. Ciudades Ecuatorianas de Patrimonio Mundial
- c. Ciudades Histórico-Culturales

En el campo social nuestro país está en condición de ofrecer al turista condiciones de tranquilidad y seguridad ya que goza de una relativa estabilidad política y económica, factores fundamentales para que se desarrolle el turismo.

### **5.5.2. Influencias ambientales internas**

El hotel “Mansión Santa Isabella”, tendrá en cuenta las siguientes características internas:

### **5.5.2.1. Misión**

El hotel “**Mansión Santa Isabella**”, es un hotel boutique con trato personalizado que brinda servicios hoteleros de excelencia y calidad a los clientes convirtiéndolos en leales y satisfechos pues son ellos la clave del éxito. Valorar adecuadamente a los empleados y dar un beneficio a toda la colectividad en la que se desenvuelve nuestra empresa.

### **5.5.2.2. Visión**

El hotel “**Mansión Santa Isabella**”, será en el futuro una empresa que se caracterice por el prestigio hotelero a nivel local, nacional e internacional desarrollando el turismo de la ciudad de Riobamba al ofrecer servicios personalizados que contribuyan al bienestar de nuestros clientes y lograr posicionarse en el mercado como la mejor opción hotelera.

### **5.5.2.3. Objetivos**

#### **5.5.2.3.1. Objetivo General**

- ✓ Brindar productos y servicios de calidad logrando alcanzar la satisfacción del cliente interno y externo.

#### **5.5.2.3.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Contar con personal capacitado para el desempeño de las funciones que cada uno realice.
- ✓ Contar con instalaciones apropiadas que brinden comodidad a los clientes, precios competitivos a nivel nacional e internacional y actividades extra hoteleras que complementen nuestra oferta turística.

#### **5.5.2.4. Cultura organizacional**

La sociedad conformada por un extranjero y dos personas nacionales ha creado el hotel “Mansión Santa Isabella” con la intención de brindar un ambiente multicultural en el que encuentre confort, un ambiente familiar y procurando cuidar el aspecto ecológico, este hotel por sus dimensiones y ubicación no proyecta un crecimiento desmesurado que rompa sus características de ambiente familiar.

#### **5.5.2.5. Naturaleza de las Tareas**

La naturaleza de las tareas de Talento Humano que labora en un hotel está dirigida a satisfacer los requerimientos de los clientes por lo que prima el carácter de relación humana que deben poseer para cumplir eficientemente su tarea.

#### **5.5.2.6. Estilo de Liderazgo**

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores; además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente. Bajo un liderazgo netamente liberal suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo, por ejemplo, en discusiones personales no relacionadas con el trabajo en sí.

En un liderazgo solamente democrático el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior; además, bajo este liderazgo los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, mayor creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso. Adoptar un liderazgo democrático pareciera ser la mejor opción de las tres, sin embargo, en la práctica esto no es correcto, se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo de

acuerdo a la situación que se esté dando a las personas a liderar, y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar. En ocasiones debemos mostrarnos autoritarios y hacer cumplir las órdenes, otras, incentivaremos la participación y consultaremos a nuestros trabajadores antes de tomar decisiones y, en otras, dejaremos que ellos mismos las tomen.

### **5.5.3. ADMISIÓN DE PERSONAS**

El proceso de admisión de personas representa la ruta que conduce a su ingreso en el hotel “Mansión Santa Isabella” el cual seguiremos el siguiente proceso:

#### **A. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos calificados 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 calificados que soliciten el puesto.<sup>39</sup>

### **ESTRATEGIAS PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAS DEL HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”**

Para reclutar al Talento Humano del hotel Mansión Santa Isabella se implementará el siguiente procedimiento:

- 1) Anuncios en prensa de mayor circulación y radio de más audición de la ciudad.
- 2) En la respectiva página Web: [www.mansionsantaisabella.com](http://www.mansionsantaisabella.com), crear un espacio adicional en donde se encuentre un formato adicional del currículum vitae en la respectiva solicitud de empleo.

---

<sup>39</sup>CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008

- 3) Hacer convenios con las universidades de la ciudad que oferten carreras afines con las vacantes en proceso de reclutamiento.
- 4) Reclutar en las páginas de internet que captan diversos currículos.
- 5) Revisar el desempeño y el respectivo currículum vitae del cliente interno para ver si está apto para la vacante a cubrir.

## **B. SELECCIÓN DEL PERSONAL**

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. Para el hotel Mansión Santa Isabella se aplicará el siguiente proceso:

### **PRUEBA DE SELECCIÓN A APLICAR**

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.<sup>40</sup>

#### **✓ TEST**

Para tomar una decisión correcta es recomendable que se refuerce los resultados de los posibles candidatos a través del test psicológico (personalidad, inteligencia, conocimientos generales y específicos, etc.); ya que esto influye directamente en el clima laboral reflejando resultados positivos y/o negativos dentro de la organización. La persona responsable de gestión de Talento humano en el “Hotel Mansión Santa

---

<sup>40</sup>CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008

Isabella”, podrá encontrar un sin número de posibilidades según los requerimientos de la empresa.

#### ✓ **ENTREVISTA PERSONAL**

De acuerdo con la cultura del hotel se llevará a cabo la entrevista abierta donde el entrevistador se marca unos objetivos sobre la información que necesita recabar y conduce el dialogo con libertad, por lo que el jefe del departamento de gestión del talento humano debe tener la responsabilidad de saber a quién y porque lo contrata. Donde se realiza un FODA para ver las posibles fortalezas y debilidades para ver y catalogar al posible prospecto. Es recomendable aún en este tipo de entrevista, elaborar un corto registro de las conclusiones a las que se ha llegado con la misma, por parte del entrevistador, para incorporarlo a la ficha individual de los postulantes y luego del personal contratado.

#### **C. CONTRATO DE TRABAJO A APLICARSE**

Para el Hotel Mansión Santa Isabella, se propone que se contrate a sus colaboradores mediante el contrato de prueba (90 días plazo) y luego si el rendimiento del colaborador cubre las expectativas esperadas se podrá realizar un contrato de uno o dos años fijos; estos contratos estarán apegados de acuerdo al Código del Trabajo ecuatoriano vigente. La empresa podrá tomar sus decisiones al respecto de la continuación o permanencia posteriores, de acuerdo a sus políticas internas y filosofía de sus socios.

#### **5.5.4. APLICACIÓN DE 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.<sup>41</sup>

---

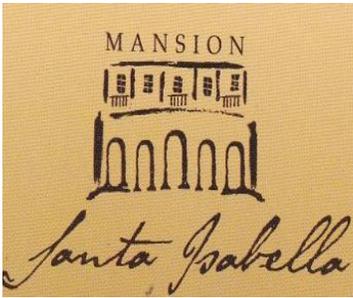
<sup>41</sup>CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008

Para efectuar un adecuado proceso de selección de personal es indispensable que el hotel efectúe el diseño de cargos que consiste en especificar el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás para lo cual seguirá el siguiente proceso:

#### A. DISEÑO DE CARGOS

Los diferentes puestos que funcionan dentro del hotel Mansión Santa Isabella, deben cumplir con el siguiente diseño de puestos:

**CUADRO N° 2**

	
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>DISEÑO DE CARGOS</b>	
CARGO	DISEÑO DEL PUESTO
<b>PRESIDENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en empresas y actividades turísticas, marketing y servicios.</li> <li>✓ Curso superior de gerencia y dirección hotelera o similar.</li> <li>✓ Conocimiento de Gestión Financiera.</li> <li>✓ Tener un nivel alto en idiomas como inglés y francés y en un nivel básico otros idiomas.</li> <li>✓ Capacidad de planificación.</li> <li>✓ Capacidad de decisión.</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo.</li> <li>✓ Capacidad de delegación y dirección de personas</li> <li>✓ Desarrollo del personal.</li> </ul>

<p><b>GERENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en empresas y actividades turísticas, marketing y servicios.</li> <li>✓ Curso superior de gerencia y dirección hotelera o similar.</li> <li>✓ Conocimiento de Gestión Financiera.</li> <li>✓ Tener un nivel alto en idiomas como inglés y francés y en un nivel básico otros idiomas.</li> <li>✓ Capacidad de planificación.</li> <li>✓ Capacidad de flexibilizar el estilo directivo.</li> <li>✓ Capacidad de decisión.</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo.</li> <li>✓ Capacidad de delegación.</li> <li>✓ Desarrollo del personal.</li> <li>✓ Dirección de personas.</li> </ul>
<p><b>ADMINISTRADOR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en empresas y actividades turísticas, marketing y servicios.</li> <li>✓ Curso superior de gerencia y dirección hotelera o similar.</li> <li>✓ Conocimiento de Gestión Financiera.</li> <li>✓ Tener un nivel alto en idiomas como inglés y francés y un nivel básico otros idiomas.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> <li>✓ Capacidad de negociación.</li> <li>✓ Obtención de información.</li> <li>✓ Capacidad para aumentar el rendimiento del establecimiento.</li> </ul>

<p><b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en actividades de emprendimiento y dirección de personas.</li> <li>✓ Curso superior de gerencia y dirección de Talento Humano.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> <li>✓ Obtención de información del talento humano.</li> <li>✓ Capacidad para aumentar el rendimiento del talento humano.</li> <li>✓ Facilidad de palabra.</li> <li>✓ Conocimiento de relaciones humanas y laborales.</li> <li>✓ Conocimiento de psicología de personas.</li> </ul>
<p><b>RECEPCIONISTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional en Gestión Hotelera o afines.</li> <li>✓ Técnico en empresas y actividades turísticas.</li> <li>✓ Tener un nivel alto en idiomas como inglés y francés y en un nivel básico otros idiomas.</li> <li>✓ Manejo de programas informáticos y facturación.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> <li>✓ Capacidad de negociación.</li> <li>✓ Capacidad para aumentar el rendimiento del establecimiento.</li> <li>✓ Facilidad de palabra.</li> <li>✓ Tener buenos valores y ser discreta/o.</li> </ul>
<p><b>AUXILIAR DE COMPRAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en manejo y valoración de alimentos.</li> <li>✓ Bachiller o superior en Nutrición y dietética o afines.</li> <li>✓ Tener buenos valores y ser discreta/o.</li> <li>✓ Especializado en Compras/ costes.</li> </ul>

<b>CHEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller o Superior en cocina/ hostelería.</li> <li>✓ Técnico especialista en cocina.</li> <li>✓ Un nivel de inglés básico.</li> <li>✓ Compras/ costes.</li> <li>✓ Decoración/ nutrición.</li> <li>✓ Conocimiento en cocinas regionales/ autóctonas/ otros países.</li> <li>✓ Técnico en limpieza y mantenimiento del equipo de cocina.</li> <li>✓ Atención a los detalles.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la limpieza.</li> <li>✓ Capacidad de colaboración.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> </ul>
<b>SUF CHEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller o Superior en cocina/ hostelería.</li> <li>✓ Técnico en cocina.</li> <li>✓ Compras/ costes.</li> <li>✓ Decoración/ nutrición.</li> <li>✓ Conocimiento en cocinas regionales/ autóctonas/ otros países.</li> <li>✓ Técnico en limpieza y mantenimiento del equipo de cocina.</li> <li>✓ Atención a los detalles.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la limpieza.</li> <li>✓ Capacidad de colaboración.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> </ul>

<b>AUXILIAR DE COCINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller.</li> <li>✓ Técnico especialista en cocina.</li> <li>✓ Técnico en limpieza y mantenimiento del equipo de cocina.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Preocupación por el orden y la limpieza.</li> <li>✓ Capacidad de colaboración.</li> </ul>
<b>CAMARERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en mantenimiento y limpieza de habitaciones.</li> <li>✓ Bachiller o curso Superior en Hotelería.</li> <li>✓ Capacidad de comunicación.</li> <li>✓ Capacidad para aumentar el rendimiento del establecimiento.</li> <li>✓ Fluidez verbal.</li> <li>✓ Tener buenos valores y ser discreta/o.</li> <li>✓ Tener buena predisposición para el trabajo.</li> </ul>
<b>MESERO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico en manejo de arreglo de restaurante.</li> <li>✓ Bachiller o Curso superior en Hotelería.</li> <li>✓ Manejo de mantelería y montaje de mesas.</li> <li>✓ Conocimientos de bebidas.</li> <li>✓ Conocimiento de atención y servicio al cliente.</li> <li>✓ Tener un nivel alto en el idioma inglés y un nivel básico en otro idioma.</li> <li>✓ Obtención de información.</li> <li>✓ Capacidad para aumentar el rendimiento del establecimiento.</li> <li>✓ Facilidad de comunicación.</li> <li>✓ Tener don de gente.</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella.

## B. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las evaluaciones que se realice al talento humano del hotel Mansión Santa Isabella serán anexadas en el expediente de cada empleado, este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado como:

- ✓ Copia de la evaluación intermedia
- ✓ Notificaciones relacionadas con el desempeño
- ✓ Cartas de felicitación por el trabajo eficiente
- ✓ Llamadas de atención en procura de un mejor desempeño

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados del desempeño demostrado en el periodo evaluado en el siguiente cuadro se ejemplifica los diferentes grados en los que puede ser ubicado el trabajo del empleado respecto a cada área evaluada:

**CUADRO N° 3**

<b>N°</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTA- JES</b>	<b>CATEGORÍA CUALITATIVA</b>
<b>1</b>	Desempeño muy por debajo de las expectativas	2	Deficiente
<b>2</b>	Desempeño ligeramente por debajo de las expectativas	5	Regular
<b>3</b>	Desempeño conforme con el mínimo esperado	6	Bueno
<b>4</b>	Desempeño destacable	8	Muy bueno
<b>5</b>	Desempeño eficiente	10	Excelente

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

## **C. COMPENSACIÓN DE PERSONAS**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de una empresa, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón el proceso que se utilizará dentro del hotel “Mansión Santa Isabella” será el siguiente:

- ✓ Ofrecer una remuneración equitativa acorde al desempeño del empleado
- ✓ El empleado que labore en el hotel recibirá un sueldo según las disposiciones legales de pago que rige el estado ecuatoriano.
- ✓ Reconocer por horas extras laboradas y el 10% de servicios.
- ✓ El empleado tiene derecho a un día de descanso.
- ✓ El empleado al cumplir un tiempo determinado de funciones puede solicitar vacaciones de 15 días.
- ✓ Según el desempeño de los empleados tendrán derecho a un incentivo que puede ser en efectivo o ascenso por su desempeño laboral.
- ✓ El horario será flexible para todos es decir pueden solicitar permisos y ausentar pero con causa justa y dejando un reemplazo a su cargo.
- ✓ Los empleados tendrán la oportunidad de trabajar y estudiar.

### **5.5.5. DESARROLLO DE PERSONAS**

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad.<sup>42</sup> Los procesos a seguir con respecto a

---

<sup>42</sup>CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008

la capacitación del talento humano del hotel Mansión Santa Isabella son los siguientes:

#### **5.5.5.1. ENTRENAMIENTO Y PROGRAMAS DE DESARROLLO DE CAMBIO**

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 actualmente el puesto.

##### **A. INDUCCIÓN**

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

La propuesta concreta en este sentido para el Hotel Mansión Santa Isabella, es el siguiente “Manual de Inducción”:

1. Bienvenida dada por el jefe encargado del departamento de Gestión de Talento Humano del hotel.
2. Presentación con el personal administrativo, servicio al cliente es decir con los diferentes departamentos de trabajo.
3. Dar a conocer la misión, visión y objetivos, políticas, horarios y días de descanso y pago del hotel.
4. Entregar el manual de funciones.
5. Entrega del respectivo uniforme y/o instrumentos de trabajo.
6. Dar una charla motivacional.
7. Enseñar el funcionamiento de las máquinas o áreas de trabajo el cual va a desempeñar.

**8.** Dar una pequeña capacitación sobre:

- ✓ El manejo administrativo de toda la organización.
- ✓ Sobre el reglamento interno de la empresa.
- ✓ La ubicación del puesto de trabajo.
- ✓ Normas de seguridad.
- ✓ Aspectos relacionados con su remuneración, seguridad social, beneficios, etc.

## **B. ENTRENAMIENTO DEL PUESTO**

Una vez terminado el proceso de inducción el talento humano nuevo requiere entrenamiento específico sobre el puesto. Una herramienta necesaria para proceso antes mencionado es la “descripción del puesto”, la cual se le entregará al prospecto nuevo un manual de funciones del departamento al que vaya a desempeñar donde incluirá toda la información con respecto al puesto.

## **C. ADIESTRAMIENTO**

El adiestramiento nos va a auxiliar para que una persona aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Para ello existen varias técnicas, pero una que se aplicara en el Hotel Mansión Santa Isabella será la siguiente:

1. Preparar al trabajador mostrando y explicando todo el funcionamiento de la empresa y sobre todo del departamento que va a desempeñar.
2. Después se le procederá a ponerle a prueba y que demuestre todas las actitudes de aprendizaje que recibió.

3. Se le tendrá un control permanente de todo lo que realice hasta estar seguros de que puede desenvolverse sin dificultad alguna.
4. También se le permitirá su desenvolvimiento libre de las experiencias anteriores e incluso puede aportar con nuevas ideas y estrategias de trabajo.

#### **D. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PROFESIONAL**

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, en la que exista un problema que esté afectando directamente con el ambiente y desenvolvimiento empresarial. Para tomar las decisiones correctas en cuanto a qué programas de capacitación requieren los colaboradores del hotel “Mansión Santa Isabella” se realizará previamente las siguientes actividades:

1. Identificar las necesidades que requiere el empleado que ofrece el servicio y determinar cuál es el punto de capacitación más importante para impartir al cliente interno.
2. Elaborar una descripción de todos los puestos del hotel.
3. Realizar la “Detección de Necesidades de Capacitación”. Observando cómo es el desempeño de los empleados, el trato a los clientes, realizando cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y concretaremos una idea sobre las necesidades de capacitación.
4. Determinar cuál o cuáles cursos – entrenamientos son necesarios para mejorar el desempeño seleccionando a los empleados para adquirir la capacitación.

5. Buscar los programas más adecuados de capacitación como conferencias, seminarios charlas entre otros.
6. Otro modo de capacitar que puede utilizar la empresa hotelera es que el nuevo prospecto aprenda bajo la dirección de un empleado antiguo.
7. Después de recibir la capacitación realizar un trabajo taller en el que los empleados demostrarán todo lo aprendido y como les ayudó la capacitación.

#### **E. DETERMINANDO LA EFECTIVIDAD DE LA CAPACITACIÓN**

Una vez que los conceptos aprendidos fueron puestos en práctica y la medición de los avances reflejan resultados positivos, podemos determinar qué tan efectiva fue la capacitación impartida. Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- ✓ Cambio de conducta en el personal
- ✓ Impacto positivo en la productividad de la empresa
- ✓ Mejoría en el desempeño después de la capacitación.

Las actividades de capacitación que realice en el hotel “Mansión Santa Isabella” harán que los empleados se sientan más agradecidos y comprometidos con la empresa, con lo que se logra una mayor permanencia del empleado y se reduce la rotación de personal.

#### **5.5.6. MANTENIMIENTO DE PERSONAS**

Los procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas,

psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camisa.<sup>43</sup>

Todos estos procesos se pretenden proporcionar mediante los siguientes pasos:

#### **5.5.6.1. HIGIENE DE SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA**

- ✓ El ambiente de trabajo es sano y utiliza todos los métodos de seguridad como limpieza, extintor de incendios.
- ✓ Todos laboran en un ambiente tranquilo y confiado
- ✓ Las personas que laboran en el hotel conocerán sus turnos y el trabajo que deben realizar todo sin explotar y causar que el talento humano se estrese y realice satisfactoriamente su trabajo.
- ✓ Las personas que laboren dentro del hotel utilizarán protección como guantes, mascarillas para evitar que no les afecte a su salud al momento de realizar su trabajo.
- ✓ También se trabajará con productos y equipos de calidad que no afecte el bienestar del cliente interno.
- ✓ Todos tendrán una compensación justa y equitativa según el desenvolvimiento laboral de cada uno.

---

<sup>43</sup>CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008 pp.405

### **5.5.7. MONITOREO DE PERSONAS.**

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

Los procesos de supervisión, su aplicación a las funciones que permitan alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de staff del departamento de Talento Humano y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas.

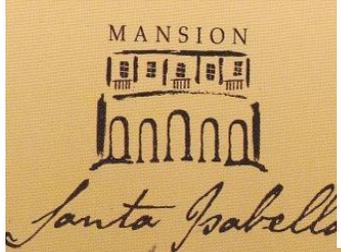
La función del staff consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia en línea. Los gerentes y colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que se desarrolle satisfactoriamente cumpliendo las siguientes planeaciones del hotel:

#### **5.5.7.1. BASE DE DATOS**

La administración de talento humano requiere de la utilización de una base de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad a saber:

1) REGISTRO DE PERSONAL

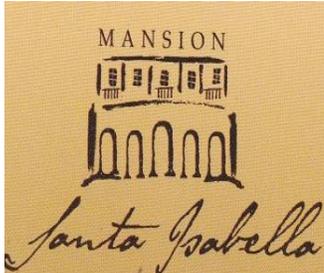
CUADRO N° 4

	<b>HOTEL "MANSIÓN SANTA ISABELLA"</b> <b>DATOS PERSONALES DEL</b>
Nombres	
Apellidos	
Fecha de Nacimiento	
Edad	
Sexo	
Cédula de Identidad	
Nacionalidad	
Nivel de Estudio	
Educación Secundaria	
Educación Superior	
Título Profesional	
Dirección domiciliaria	
Teléfono celular	
Teléfono convencional	
Dirección Electrónica	

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

2) **REGISTRO DE PUESTOS**

**CUADRO N° 5**

		
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>REGISTRO DE PUESTOS DEL</b>		
<b>NOMBRES</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Jenny Delgado	Presidenta	Gerencia
Ben Cox	Gerente	Gerencia
Betty Delgado	Sub Gerente	Gerencia
Carlos Neira	Administrador	Administración
Hilda Auquilla	Recepcionista	Recepción
Edwin Sáenz	Auxiliar de Compras	Adquisiciones
Pilar Ajitimbay	Camarera	Camarería
Patricia Silva	Camarera	Camarería
David Jarrín	Mesero	Alimentos y Bebidas
Santiago Jarrín	Mesero	Alimentos y Bebidas
Luis Arévalo	Chef	Cocina
Freddy Roldan	Sub Chef	Cocina
Edison López	Ayudante de Cocina	Cocina

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

### 3) REGISTRO DE REMUNERACIÓN

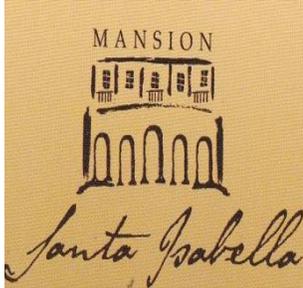
CUADRO N° 6

		
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b>		
<b>REGISTRO DE REMUNERACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		
<b>PUESTOS</b>	<b>SUELDO</b>	<b>INCENTIVOS</b>
Presidente		
Gerente		
Subgerente		
Administrador		
Recepcionista		
Camarera/o		
Chef		
Sub Chef		
Auxiliar de Cocina		
Mesero/a		
Auxiliar de Compras		

Elaborado por: Verónica Yáñez

4) **REGISTRO DE ENTRENAMIENTO**

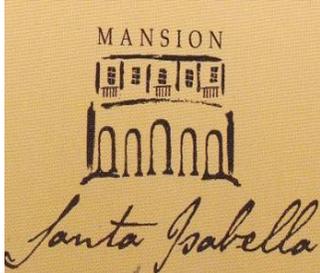
**CUADRO N° 7**

		
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>REGISTRO DE CAPACITACIÓN DEL</b> -----		
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>	<b>FECHA</b>
Todos los departamentos	Trabajo en equipo	
Restaurante y Recepción	Atención al cliente	
Todos los departamentos	Relaciones Humanas	
Cocina	Cocinero Polivalente	
Camarería	Camarería de Pisos	
Recepción	Agente de Ventas	
Administrador	Gerente operativo	
Auxiliar de compras y cocina	Seguridad alimentaria	

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

5) **REGISTRO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

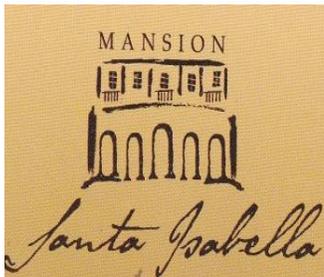
**CUADRO N° 8**

	
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>REGISTRO DE SERVICIOS</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRECIO</b>
Servicio de Hospedaje capacidad 25 pax.	
Habitación Simple 5	<b>50,00</b>
Habitación Doble 2	<b>80,00</b>
Habitación Triple 1	<b>90,00</b>
Todas incluidas con tv cable, internet y baño privado	
Suite con jacuzzi aparte de todos los servicios 4 pax	<b>122,00</b>
Coctel de Bienvenida	
Servicio de Restaurante y Bar	
Internet Inalámbrico	
Garaje	
Servicio de ventas y Congresos según el consumo	
Salón Bugambilla capacidad 50 pax	

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

6) **REGISTRO DE CANDIDATOS**

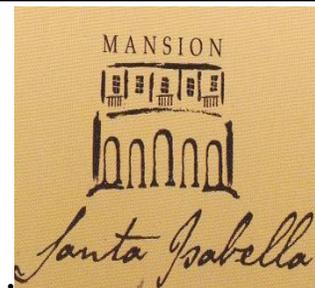
**CUADRO N° 9**

		<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA SABELLA”</b> <b>REGISTRO DE CANDIDATOS</b>		
<b>NOMBRES</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>

Elaborado por: Verónica Yáñez

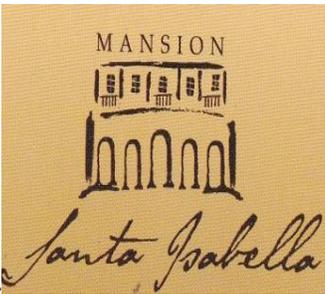
7) **REGISTRO MÉDICO**

**CUADRO N° 10**

		<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>REGISTRO DE PERMISOS MÉDICOS</b> <b>DEL TALENTO HUMANO</b>	
<b>NOMBRES</b>	<b>FECHAS DE PERMISOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>

Elaborado por: Verónica Yáñez

## CUADRO N° 11

			
<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>REGISTRO DE EXÁMENES DE CANDIDATOS</b>			
<b>NOMBRES</b>	<b>RESULTADO DE EXÁMENES</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>

**Elaborado por:** Verónica Yáñez

### 5.5.7.2. SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

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.

#### 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

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.).

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La persona que ingrese a laborar en el hotel “Mansión Santa Isabella” debe tener las siguientes actitudes para poder desarrollar satisfactoriamente su trabajo:

- ✓ **Responsabilidad:** Si actuamos responsablemente, logramos algo muy importante, que nos hace crecer: la confianza en nosotros mismos y la confianza de los demás. Actuar de esta forma, además permite elegir con libertad y actuar cada vez con mayor independencia y seguridad en nuestras propias decisiones.
- ✓ **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación
- ✓ **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ✓ **Paciencia:** es el valor que nos hace como personas: tolerar, comprender, padecer, soportar los contratiempos y las advertencias con fortaleza, por ende sin lamentos; esto es posible porque uno aprende a actuar acorde a cada circunstancia, moderando las palabras y la conducta en esos momentos.
- ✓ **Honestidad:** Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.<sup>44</sup>
- ✓ **Puntualidad:** El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y eficacia, pues al vivir este valor en plenitud

---

<sup>44</sup> <http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>

estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.

- ✓ **Comunicación:** El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.
- ✓ **Respeto:** es una forma de reconocimiento, de aprecio y de valoración de las cualidades de los demás, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas.
- ✓ **Prudencia:** será el valor que nos guíe por el camino más seguro, construyendo en nosotros una personalidad más segura y perseverante, capaz de comprometerse en todo y por todos, el cual generara confianza y reflejará amabilidad por el prójimo.
- ✓ **Sencillez:** son aquellas que aprecian a los demás por lo que son y poseen un diálogo amable y por ende una amistad sincera. Todo lo que él tiene, está a disposición del que lo necesite.
- ✓ **Optimismo:** Este valor nos permite confiar en nuestras capacidades y posibilidades, enfrentando con perseverancia y estado anímico muy positivo ante cualquier dificultad que se nos presente en el camino. Nos ayuda a descubrir lo bueno de las personas que nos rodean y a aceptar todo tipo de favores que nos ofrezcan de corazón<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> <http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **1. Estructura**

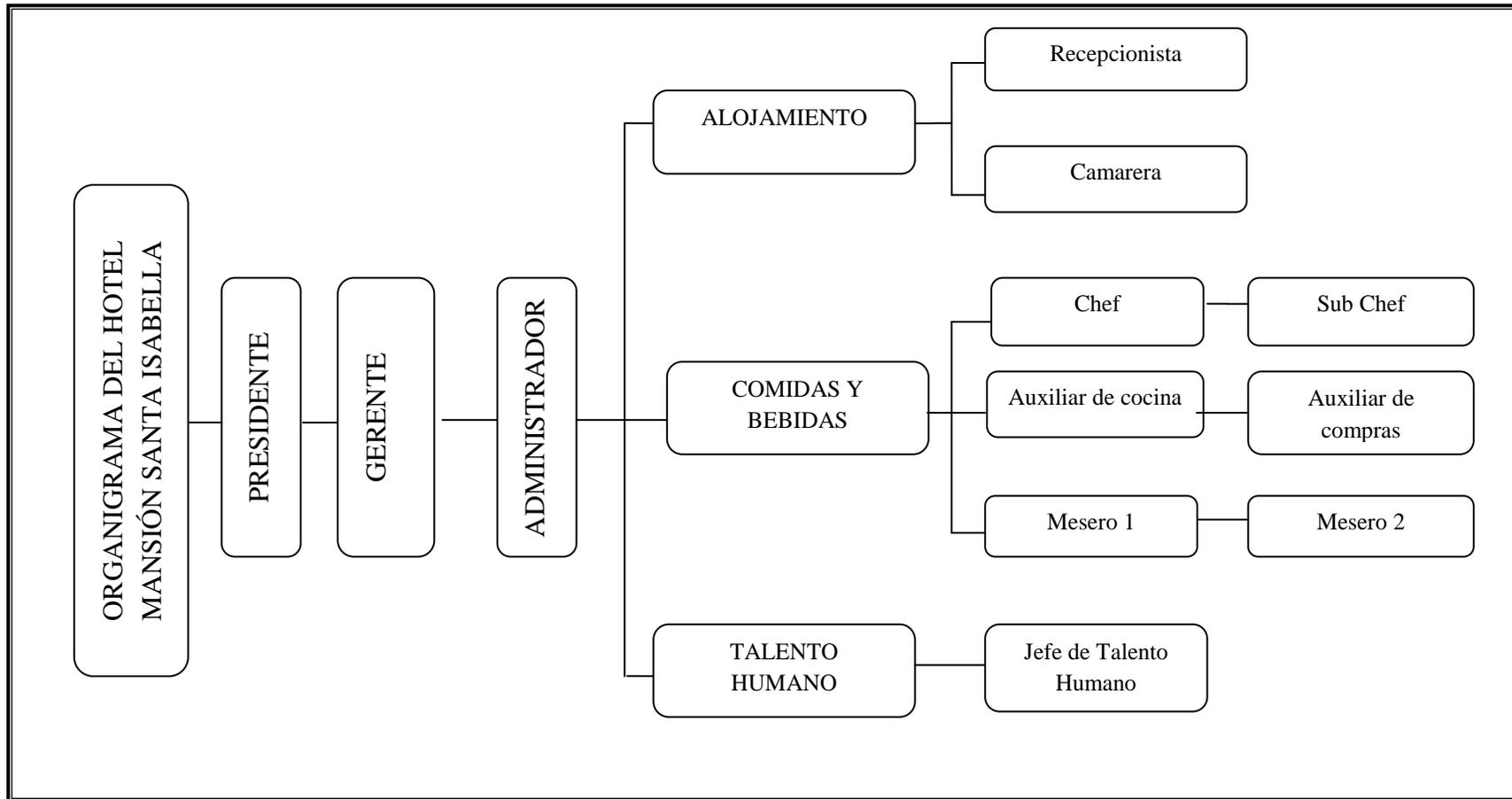
Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo. El mismo que está representado por el organigrama del hotel con sus respectivas funciones que apuntaremos a continuación:

Se inicia con la información general en resumen de los puestos de trabajo existentes en la empresa, a saber:

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

El Modelo organizacional propuesto para elaborar la estructura del diseño de Gestión de Talento Humano está diseñado de la siguiente manera:

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA



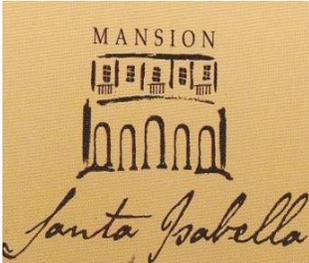
Fuente y elaboración por: Verónica Yáñez

### 5.5.7.3. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA

En el presente estudio, se realizó un análisis de puestos y su correspondiente descripción, lo cual se pudo constituir el inicio de un “Manual de Funciones” para el hotel “Mansión Santa Isabella”, punto de partida del conocimiento técnico de los puestos de trabajo existentes, herramienta que le será de utilidad para los diversos procesos en general de la gestión de Talento humano propuesto y en especial para el proceso de selección definido anteriormente.

#### 5.5.7.3.1. DEPARTAMENTOS DEL ORGANIGRAMA DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA

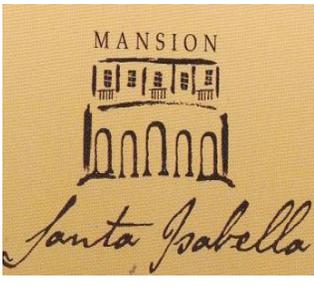
CUADRO N° 12

		<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>PUESTO</b>	Presidenta	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Gerencia	
<b>OBJETIVO</b>	Ejecutar las funciones operativas para el desarrollo del planeamiento estratégico operativo y comercial.	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer objetivos para la empresa.</li> <li>✓ Detectar las oportunidades y amenazas.</li> <li>✓ Mantener relaciones con representantes de otras cadenas hoteleras.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprobar tarifas políticas de tarifas de los productos y servicios.</li> <li>✓ Definir los objetivos operativos de cada departamento.</li> <li>✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos de cada departamento.</li> <li>✓ Evaluar y aprobar junto a gerencia los presupuestos.</li> <li>✓ Aprobar programas de capacitación de personal.</li> <li>✓ Establecer contactos con agencias relacionadas con el turismo</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de la empresa</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Dirección de personas</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> <li>✓ Capacidad de negociación</li> <li>✓ Obtención de información</li> <li>✓ Atención dispersa</li> </ul>

Fuente y elaboración por: Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

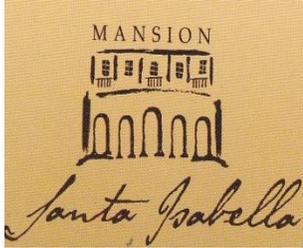
### CUADRO N° 13

	<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Gerente
<b>DEPARTAMENTO</b>	Gerencia
<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar, dirigir y controlar el buen funcionamiento y el desenvolvimiento de todos los departamentos.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ser el responsable de la calidad en la empresa.</li> <li>✓ Seguimiento técnico económico y comercial de la empresa.</li> <li>✓ Velar por el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y normas del hotel.</li> <li>✓ Elaborar el presupuesto anual del hotel y presentarlo a los socios.</li> <li>✓ Convocar a reuniones para emitir o recibir información acerca de los resultados del hotel.</li> <li>✓ Definir el marketing promocional mediante el cual se va a promocionar el hotel.</li> <li>✓ Analizar y aprobar las propuestas de servicio de alimentación y hospedaje.</li> <li>✓ Establecer las diferentes tarifas según el nivel de autorización.</li> <li>✓ Recibir y atender personalmente aquellos clientes que</li> </ul>

	<p>sean importantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar constantes análisis del entorno, mercados, competencia y programar estrategias de mejoramiento si es necesario.</li> <li>✓ Visitar posibles clientes o mercados</li> <li>✓ Participar en ferias o eventos para dar a conocer el hotel</li> <li>✓ Evaluar al personal y aprobar sanciones, promociones incentivos o reconocimientos.</li> <li>✓ Verificar que se cumplan con las normas de seguridad e higiene</li> <li>✓ Supervisar cotizaciones enviadas de reservas y eventos realizados en el hotel.</li> <li>✓ Autorizar pagos que por norma o importancia estén establecidos.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de la empresa</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación</li> <li>✓ Capacidad de flexibilizar el estilo directivo</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Dirección de personas</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

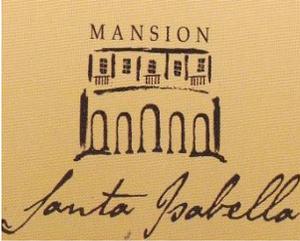
**CUADRO N° 14**

 <p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA SABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>PUESTO</b>	Administrador
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administración
<b>OBJETIVO</b>	Definir, administrar y mantener el sistema de organización de la empresa
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizar las actividades del departamento distribuyendo el trabajo según las previsiones y asignando tareas específicas según necesidades concretas de acuerdo con los índices de ocupación.</li> <li>✓ Confeccionar, analizar, presentar e interpretar estados de cuenta ante la gerencia</li> <li>✓ Elaboración y seguimiento del flujo de caja proyectado.</li> <li>✓ La aplicación de las políticas de personal y la supervisión de la correcta aplicación de la estructura salarial.</li> <li>✓ El control sobre la aplicación de políticas de retribución, incentivos y horas extras del personal.</li> <li>✓ Autorización y firma de órdenes de compra</li> <li>✓ Analizar y tomar decisiones sobre necesidades de recursos informáticos y equipamientos administrativos</li> <li>✓ La transmisión de las políticas generales, las directivas administrativo financiero y los objetivos</li> </ul>

	<p>generales para cada departamento bajo su dependencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar informes financieros diarios</li> <li>✓ Planificación y organización de eventos</li> <li>✓ Control y supervisión de funciones al talento humano</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de la empresa</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Dirección de personas</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> <li>✓ Capacidad de negociación</li> <li>✓ Obtención de información</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

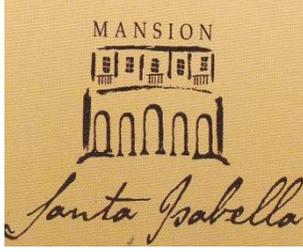
**CUADRO N° 15**

	<p align="center"><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Jefe de Talento Humano
<b>DEPARTAMENTO</b>	Talento Humano
<b>OBJETIVO</b>	Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudar y prestar servicios al hotel, a sus dirigentes, gerentes y empleados</li> <li>✓ Mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del hotel para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible.</li> <li>✓ Reclutar al personal necesitado e inducir correctamente a los nuevos.</li> <li>✓ Capacitar y desarrollar programas de capacitación y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.</li> <li>✓ Describir las responsabilidades que definen cada puesto de trabajo y las cualidades que debe tener cada persona que la ocupe.</li> <li>✓ Mantener a los empleados y clientes comunicados con la administración, de esta manera se lograra un ambiente agradable de trabajo.</li> <li>✓ Evaluará el trabajo de todos los empleados</li> </ul>

	<p>promocionando el desarrollo del liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlara que todo el personal sea respetuoso y disciplinado</li> <li>✓ Elaborar los contratos de todos los empleados.</li> <li>✓ Aplicará las políticas de personal y la supervisión de la correcta aplicación de la estructura salarial</li> <li>✓ Controlará sobre la aplicación de políticas de retribución, incentivos y horas extras del personal.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de la empresa</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Dirección de personas</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> <li>✓ Obtención de información</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

**CUADRO N° 16**

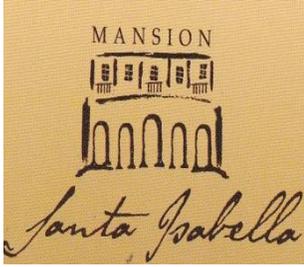
	<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Recepcionista
<b>DEPARTAMENTO</b>	Recepción
<b>OBJETIVO</b>	<p>Organizar, dirigir y controlar el área de recepción con una estrategia de calidad, gestionando la oferta de habitaciones, teniendo en cuenta las reservas, entradas, salidas, facturación y situaciones especiales (cambios, overbooking) optimizando los recursos materiales y humanos que dispone, con el objeto de ofrecer una mejor calidad de servicio al cliente, una mayor satisfacción al empleado y la máxima ocupación y producción a la empresa.</p>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar la planificación de reservas a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta situaciones de overbooking para proponer y llevar a cabo las acciones pertinentes.</li> <li>✓ Revisar las listas de clientes VIP, rooming – list, etc.</li> <li>✓ Organizar la llegada de grupos, teniendo en cuenta sus características, previendo un hospitality desk si fuera necesario, revisando la rooming–list, asignando habitaciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confeccionar y/o supervisar los informes diarios de ocupación.</li> <li>✓ Coordinar con la gobernanta las actividades que conciernen a ambos departamentos (partes de conciliación de habitaciones, habitaciones de entrada y salida, cambios de habitaciones, clientes especiales, bloqueos, etc.) así como banquetes en caso de congresos, convenciones u otros eventos.</li> <li>✓ Coordinar con mantenimiento los trabajos de averías, reparaciones, planes preventivos o de mejora, haciendo un seguimiento específico a los que afectan a la estancia de los clientes.</li> <li>✓ Realizar las tareas y funciones propias de la recepción, interviniendo de forma personal como elemento de apoyo para su personal dependiente, con objeto de agilizar el proceso.</li> <li>✓ Supervisar las actividades realizadas en su área, con objeto de maximizar el rendimiento de los servicios y verificar que el cliente ha recibido una prestación acorde con la esperada.</li> <li>✓ Recibir y atender personalmente a clientes VIP u otros que por su importancia para el hotel se considere necesario, verificando la asignación de sus habitaciones.</li> <li>✓ Atender y responder de manera eficaz, amable y discreta a las reclamaciones y quejas planteadas por los clientes, mediante la utilización de las técnicas más adecuadas en cada caso.</li> <li>✓ Controlar la asistencia del personal, bajas, definición</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>de turnos, horarios, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar las actividades de conserjería y teléfonos, verificando el buen servicio de maleteros, botones, atención telefónica y prestando especial cuidado en situaciones especiales por ocupación, grupos, eventos, etc.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificación de la empresa</li> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Dirección de personas</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> <li>✓ Capacidad de negociación</li> <li>✓ Obtención de información</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yánez y Hotel Mansión Santa Isabella

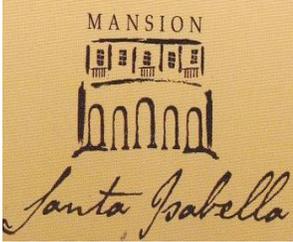
**CUADRO N° 17**

	
<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>	
<b>PUESTO</b>	Camarrera
<b>DEPARTAMENTO</b>	Pisos y Habitaciones
<b>OBJETIVO</b>	Velar porque las habitaciones y las instalaciones del hotel permanezcan limpias, ordenadas correctamente y con linos en perfecto estado
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preparar y limpiar las habitaciones diarias</li> <li>✓ Realizar la limpieza de las áreas que tienen contacto con el cliente externo</li> <li>✓ Controlar la lencería, producción, útiles y equipo de limpieza entre otros</li> <li>✓ Ser una persona honrada y discreta y sobre todo responsable</li> <li>✓ Promover el servicio de lavandería entre los huéspedes</li> <li>✓ Reportar fallas de mantenimiento en las habitaciones</li> <li>✓ Reportar objetos olvidados en las habitaciones y otras partes de las instalaciones a recepción</li> <li>✓ Enviar la ropa sucia a lavandería</li> <li>✓ Colaborar con los inventarios de pisos</li> <li>✓ No permitir el ingreso a la habitación a personas desconocidas</li> <li>✓ Informar sobre el deterioro de edredones, toallas, sábanas</li> </ul>

	<p>y todo lo que corresponde a camarería.</p> <p>✓ Chequear de todo lo que van realizando</p>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<p>Planificación de la empresa</p> <p>Compromiso con la organización</p> <p>Capacidad de planificación</p> <p>Capacidad de decisión</p> <p>Capacidad de crear equipo</p> <p>Capacidad de delegación</p> <p>Desarrollo del personal</p> <p>Dirección de personas</p> <p>Orientación hacia el cliente</p> <p>Iniciativa</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Liderazgo</p> <p>Capacidad de comunicación</p> <p>Obtención de información</p>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

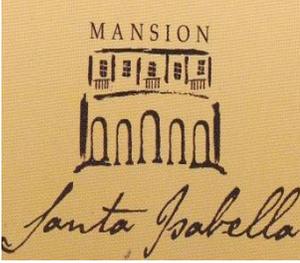
**CUADRO N° 18**

	<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Mesero
<b>DEPARTAMENTO</b>	Alimentos y bebidas
<b>OBJETIVO</b>	Ser el medio de contacto entre el hotel y el público
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentarse al trabajo debidamente aseado tanto del cuerpo como del uniforme</li> <li>✓ Limpiar mesas ceniceros candeleros menús, lámparas de mesas, charolas, etc.</li> <li>✓ Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía</li> <li>✓ Conocer perfectamente los platillos del menú así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con los que está preparado</li> <li>✓ Sugerir alguna ensalada o alguna de las especialidades de la casa</li> <li>✓ Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente</li> <li>✓ Retirar los platos oportunamente</li> <li>✓ Cuando el cliente lo solicita, presentar la cuenta para su pago</li> <li>✓ Asistir al cliente cuando se retira del restaurante</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reportar al jefe inmediato los comentarios de los clientes acerca del servicio y la calidad de los alimentos y bebidas</li> <li>✓ Debe conocer el uso del material y equipo de bar</li> <li>✓ Se encargara de la limpieza de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, charolas, lámparas de mesa</li> <li>✓ Se responsabilizara del montaje de las mesas</li> <li>✓ Debe conocer el manejo correcto de la cristalería y la preparación de bebidas y botanas.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Desarrollo del personal</li> <li>✓ Orientación hacia el cliente</li> <li>✓ Colaborar con los inventarios de pisos</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> <li>✓ Capacidad de negociación</li> <li>✓ Obtención de información</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

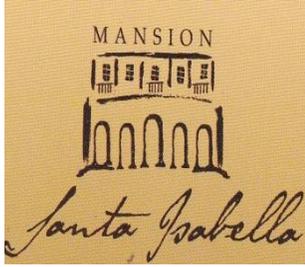
**CUADRO N° 19**

	<p align="center"><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p align="center"><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Chef
<b>DEPARTAMENTO</b>	Alimentos y bebidas
<b>OBJETIVO</b>	<p>Organizar, dirigir, coordinar y supervisar en un entorno de calidad y máxima higiene las actividades relacionadas con la producción culinaria de los diferentes puntos de venta que se ofrecen en el establecimiento, impulsando y gestionando la calidad, para lograr clientes externos e internos satisfechos con resultados eficaces y eficientes.</p>
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar y dirigir a los ayudantes de cocina</li> <li>✓ Supervisar la existencia de insumos para los alimentos</li> <li>✓ Organizar, coordinar y supervisar el desarrollo del trabajo en la cocina del establecimiento.</li> <li>✓ Supervisar la puesta a punto o mise en place de las partidas</li> <li>✓ Verificar la elaboración y presentación de los platos.</li> <li>✓ Controlar el estado de las cámaras frigoríficas, así como el género que contienen.</li> <li>✓ Realizar test de productos</li> <li>✓ Hacer la recepción de productos/ materias primas en la</li> </ul>

	<p>cocina, evaluando su calidad y cantidad de acuerdo con los pedidos solicitados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar la higiene y presentación de las instalaciones, equipos y personal, favoreciendo todas aquellas acciones y recursos que permitan mantener un alto grado de las mismas.</li> <li>✓ Elaborar platos decoraciones etc., que por su relevancia o especial dificultad exijan sus conocimientos y profesionalidad.</li> <li>✓ Atender la mesa caliente y vigilar la presentación de los platos</li> <li>✓ Colaborar con el maître, informándole de los platos que más interesa vender.</li> <li>✓ Coordinar con los departamentos afectados todo lo relativo a servicios especiales, por motivo de banquetes, grupos, etc.</li> <li>✓ Preparación de platos y estrategias de recetas para fechas especiales y eventos.</li> </ul>
<p><b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación en la cocina</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Colaborar con los inventarios de pisos</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> </ul>

Fuente y elaboración por: Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

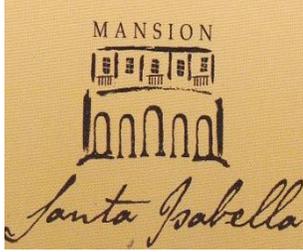
CUADRO N° 20

		<b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>PUESTO</b>	Sub Chef	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Alimentos y bebidas	
<b>OBJETIVO</b>	Colaborar con la diagramación de menús que se ofrecen en el establecimiento, impulsando y gestionando la calidad, para lograr clientes externos e internos satisfechos con resultados eficaces y eficientes.	
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Controlar las porciones y supervisar que los platillos se preparen, presenten y sirvan de acuerdo a los estándares de calidad y cantidad establecidos.</li><li>✓ Disminuir al máximo el desperdicio</li><li>✓ Estar pendiente de la limpieza, higiene y sanidad de la materia prima así como las diversas áreas de servicio</li><li>✓ Conocer todo lo relacionado con la recepción de alimentos perecederos y no perecederos revisando su frescura, madurez, calidad y presentación.</li><li>✓ Utilización de la ropa y accesorios adecuados para el trabajo.</li><li>✓ Revisar que todos los instrumentos de cocina estén limpios.</li><li>✓ Ayudar en la preparación de los diferentes platos.</li><li>✓ Limpiar el área trabajo.</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ir a bodega con la orden de pedido del chef.</li> <li>✓ Limpieza de refrigeradoras, bodegas y demás equipos.</li> <li>✓ Pedido de materia prima.</li> <li>✓ Capacita al ayudante de cocina en nuevas recetas.</li> <li>✓ Chequear estado de verduras.</li> <li>✓ Preparación de postres.</li> <li>✓ Ayuda en la preparación de otros platos.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación en la cocina</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Capacidad de crear equipo</li> <li>✓ Capacidad de delegación</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

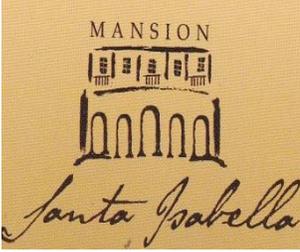
CUADRO N° 21

	<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Auxiliar de cocina
<b>DEPARTAMENTO</b>	Alimentos y bebidas
<b>OBJETIVO</b>	Apoyar al cocinero en la preparación de diversos platillos de comida típica nacional o internacional del hotel y la limpieza y decoración de salones para eventos sociales.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lavar los diversos utensilios y equipos utilizados.</li> <li>✓ Descongelar los productos que se utilizará para la preparación de platos.</li> <li>✓ Desinfectar el área y los productos de cocina,</li> <li>✓ Picar las guarniciones,</li> <li>✓ Filetear todo tipo de carnes</li> <li>✓ Verificar que los congeladores y refrigeradores de la cocina operen con la temperatura adecuada al tipo de alimento y que su acomodo dentro de ellos favorezca su conservación.</li> <li>✓ Verificar si se carece o está a punto de terminar la disponibilidad de algún ingrediente, informar a la persona responsable sobre la necesidad de abastecer dichos productos.</li> <li>✓ También puede apoyar a los meseros a montar las</li> </ul>

	mesas, esto es, colocar cubiertos, vasos, servilletas, manteles, carta de sugerencias en la mesa, y a disponer el mobiliario.
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Capacidad de planificación en la cocina</li> <li>✓ Capacidad de decisión</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

**CUADRO N° 22**

	<p><b>HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”</b></p> <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>
<b>PUESTO</b>	Auxiliar de compras
<b>DEPARTAMENTO</b>	Adquisiciones y Compras
<b>OBJETIVO</b>	Realizar las adquisiciones que hagan falta al hotel manteniendo siempre llena la bodega de productos.
<b>FUNCIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar con el chef sobre las adquisiciones de mercado.</li> <li>✓ Realizar las compras necesarias para el hotel.</li> <li>✓ Controlar la calidad y caducidad de productos que adquiere.</li> <li>✓ Ser responsable y honesto.</li> <li>✓ Verificar si se carece o está a punto de terminar la disponibilidad de algún ingrediente, informar a la persona responsable sobre la necesidad de abastecer dichos productos.</li> </ul>
<b>COMPETENCIAS DEL PUESTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso con la organización</li> <li>✓ Solución de problemas</li> <li>✓ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Fuente y elaboración por:** Verónica Yáñez y Hotel Mansión Santa Isabella

**5.5.7.4. PRESUPUESTO**

**CUADRO N° 23**

**PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO DEL  
SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL  
EL HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”**

<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
Papelería	50,00
Impresiones	30,00
Encuadernado	10,00
Material informático	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>140,00</b>

Elaborado por: Verónica Yáñez

**CUADRO N° 24**

**PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DEL HOTEL  
“MANSIÓN SANTA ISABELLA”**

<b>TIEMPO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTOS</b>
120 horas	<b>Materiales</b>	
	Útiles de Oficina	30,00
	Material informático	50,00
	<b>Talento Humano</b>	
	Capacitadores particulares	1000,00
	Capacitadores del Ministerio de Turismo	00,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1080,00</b>

Elaborado por: Verónica Yáñez

#### **5.5.7.5. DISEÑO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

El hotel Mansión Santa Isabella es un establecimiento que tiene poco tiempo de funcionamiento, por lo que carece de un sistema de gestión de talento humano aspecto que ha motivado a que existe un desempeño medio del cliente interno por falta de trabajo en equipo, capacitación permanente, un detallado manual de funciones es decir causas que se puede mejorar con la implementación de un Diseño de gestión de talento humano, con el mismo que lograremos en gran porcentaje el buen desenvolvimiento empresarial y sobre todo la planificación y control con respecto al talento humano del hotel.

Esta nueva estrategia de planificación que se aplique dentro del hotel Mansión Santa Isabella provocará un cambio renovado, responsable, confiable, y sobre todo más atención a las necesidades y relaciones entre gerentes y empleados logrando así una estabilidad empresarial aceptable a las exigencias tanto del cliente interno como del cliente externo.

## **5.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.6.1. CONCLUSIONES**

- ✓ El modelo de un Sistema de Gestión de Talento Humano es de importancia fundamental en el desarrollo empresarial; ya que el buen funcionamiento de una empresa depende más del talento humano, el mismo que servirá de ayuda en el buen desenvolvimiento de los que laboran dentro del establecimiento hotelero.
- ✓ El personal capacitado es un ente fundamental para brindar productos y servicios de calidad logrando satisfacer la necesidad del cliente interno y externo.
- ✓ Mediante la aplicación del sistema de gestión de talento humano incrementará un 50% en la actitud y desenvolvimiento del cliente interno, incrementando las ganancias en el hotel.
- ✓ Mediante un modelo de funciones ayudará a la planificación ejecución y control de talento humano del hotel Mansión Santa Isabella.

### **5.6.2. RECOMENDACIONES**

- ✓ Invertir en capacitaciones para los clientes internos para lograr una estabilidad empresarial.
- ✓ Realizar un modelo de sistema de Gestión de Talento Humano para que permita controlar y evaluar de forma permanente al cliente interno y sobre todo estimular mediante capacitación u otros incentivos con el fin de obtener mejores resultados en el desenvolvimiento interno del hotel.
- ✓ Todos los miembros del hotel deben tener conocimiento del Sistema de Gestión de Talento Humano propuesto para que lo desarrollen y de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.
- ✓ Aplicar un modelo de funciones para cada departamento del hotel.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BLANCO, Prieto Antonio, “Atención al Cliente serie Empresa y Gestión”, Segunda edición.
2. CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Edición 1era Año: 1993.
3. CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”, tercera edición, 2008.
4. DESSLER, Gary, “Administración de Recursos Humanos”, décimo primera edición.
5. FERNÁNDEZ,– Aráoz (citado en Waterman, R., et al., 2001).
6. GARY Dessler, “Administración de Recursos Humanos”, décimo primera edición, México 2009.
7. G. Bohlander, A. Sherman, S. Snell, doceava edición, “Administración de Recursos Humanos”, 2003.
8. GALLEGO Jesús Felipe, “Gestión de Hoteles una nueva visión”.
9. IVANCEVICH, citado en Chiavenato, edición2002.
10. KELO Toso, “Atención al Cliente”, primera edición.
11. OCÉANO Centrum “Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo Hoteles y Restaurantes”, edición2007.
12. RAYA M. José Lic. en Turismo, “Turismo Hotelería y Restaurantes”, edición 2007.
13. SOLER MESTRES Juan R., “Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera” edición 2000.
14. THOMSON, “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, edición 2004.
15. WERTHER, W. y Davis K. (2001),“Administración De Personal y Recursos Humanos”.
16. WELLINGTON, edición 1997.

## LINKOGRAFÍA

1. <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>(Tanke citada en Dittner, 2002)
2. <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-hotelera.html>)
3. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) consultado en 2004.
4. [http://www.cosas.com.ec/1077El\\_panorama\\_ec%B3mico\\_para\\_Ecuador\\_en\\_el\\_2011.html](http://www.cosas.com.ec/1077El_panorama_ec%B3mico_para_Ecuador_en_el_2011.html)
5. <http://www.gestionyadministracion.com/cursos/administracion-hotelera.html>
6. <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
7. [//www.consumer.es/busquedas/?q=clasificacion+de+pensiones](http://www.consumer.es/busquedas/?q=clasificacion+de+pensiones)
8. <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>
9. <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>
10. <http://www.portalplanetasedna.com.ar/valores.htm>
11. <http://www.burodeanalis.com/2012/01/24/trabajadores-del-ecuador-proponen-una-nueva-legislacion-integral-para-ellos/>
12. <http://www.monografias.com/trabajos14/trabajador-empleador/trabajador-empleador.shtml>

## APENDICES Y ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA  
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS EN EL HOTEL  
“MANSIÓN SANTA ISABELLA”

Su valoración será muy útil para mejorar tanto nuestras instalaciones como el servicio que prestamos.

Seleccione con una X marcando una sola respuesta.

**1. ¿Hace uso permanente o esporádico de las instalaciones y servicios del hotel Mansión Santa Isabella?**

Mensual \_\_\_\_\_ Trimestral \_\_\_\_\_ Anual \_\_\_\_\_

**2. ¿Cómo fue el servicio que recibió en el hotel?**

	Bueno	Malo	Regular
Hospedaje	_____	_____	_____
Restaurante y Bar	_____	_____	_____
Recepción	_____	_____	_____
Camarería	_____	_____	_____
Servicio de personal auxiliar	_____	_____	_____

Porque: \_\_\_\_\_

**3. ¿Sus solicitud del servicio o atención han sido atendidas de manera eficiente?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**4. El precio que usted pagó por el servicio recibido fue:**

Alto \_\_\_\_\_ Conveniente \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**5. Encontró las facilidades adecuadas para el pago de su cuenta:**

SI

NO

Cuales: Tarjeta de crédito \_\_\_\_\_ Efectivo\_\_\_\_\_ Mixto\_\_\_\_\_

**6. La calidad en los productos de alimentación y servicios obtenidos fueron:**

Bueno\_\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_

Porque:\_\_\_\_\_

**7. ¿Le gustaría que ofrezca el hotel otros servicios aparte de los que ya tiene?**

SI

NO

**CUÁLES** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nota:** sus respuestas a los incisos anteriores son muy importantes para nosotros, así mismo, los comentarios que pueda hacer para saber que le gusta y que le disgusta del servicio de nuestro hotel para de esta manera mejorar el servicio que le ofrecemos.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA  
ENCUESTA PARA EL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN EL  
HOTEL “MANSIÓN SANTA ISABELLA”**

Su valoración será muy útil para mejorar la calidad del servicio y el ambiente laboral además de nuestras instalaciones.

**Seleccione con una X marcando una sola respuesta.**

**1. Por favor seleccione al departamento al que pertenece:**

Gerencia \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_  
Recepción \_\_\_\_\_ Camarería \_\_\_\_\_  
Cocina \_\_\_\_\_ Restaurante y Bar \_\_\_\_\_  
Dep. Técnico \_\_\_\_\_ Otro por favor especifique: \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuánto tiempo trabaja dentro del establecimiento hotelero?**

AÑO  MESES

**3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la empresa?**

Muy satisfecho \_\_\_\_\_  
Satisfecho \_\_\_\_\_  
Insatisfecho \_\_\_\_\_  
Muy insatisfecho \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**4. A continuación valore usted su nivel de satisfacción con su jefe o superior inmediato, donde:**

1 = muy insatisfecho                      2 = Insatisfecho  
3 = Satisfecho                              4 = Muy Satisfecho



**7. ¿Cómo es la Gestión del Gerente en relación con el Talento Humano que labora en el hotel?**

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**8. ¿Cómo brinda el hotel los servicios hacia el cliente?**

Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo es la relación entre los compañeros de trabajo de su misma área?**

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**10. ¿Cómo es la relación con los compañeros de las otras áreas de trabajo?**

Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**11. ¿Tiene un manual en el cual se detalle las funciones que usted debe cumplir?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**Cuáles son las tareas que realiza en su trabajo detallar**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**12. ¿Fue capacitado para el desempeño de sus tareas?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**13. ¿Según su opinión cuenta el hotel con el personal suficiente y capacitado para brindar los servicios?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



10. Como considera usted el trabajo en equipo
- Alto                  Medio                  Bajo
11. Toma en consideración las sugerencias realizadas por los clientes internos y externos del hotel para mejorar la calidad del servicio.
- Si                                  No                                  A veces
12. ¿Estaría dispuesto a implementar un Diseño de Gestión de Talento Humano para mejorar la calidad en el servicio que presta el hotel?
- Si                                  No
13. **Con relación al desempeño del talento humano que labora en el hotel con respecto al: conocimiento del puesto, planificación y resolución, productividad, trabajo en equipo y la habilidad de dirección como lo valora.**
- Bueno                          Malo                          Medianamente**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## FOTOS DEL HOTEL MANSIÓN SANTA ISABELLA

### SALON DE RECEPCIONES



### RESTAURANTE DEL HOTEL

