



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN TURISMO**

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA  
EN TURISMO**

**TEMA:**

**DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA  
MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS  
ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE  
MANTA**

**AUTORA:**

**ZAMBRANO ZAMBRANO JENNIFER NATHALIE**

**TUTOR:**

**ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO, M Sc.**

**CALCETA, JUNIO 2018**

## **DERECHOS DE AUTORÍA**

Jennifer Nathalie Zambrano Zambrano, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....  
**JENNIFER N. ZAMBRANO ZAMBRANO**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Rodney Alfonso Alfonso certifica haber tutelado la tesis **DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido desarrollada por Jennifer Nathalie Zambrano Zambrano, previa a la obtención del título de Ingeniera en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
**ING. RODNEY ALFONSO ALFONSO, M.Sc.**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han APROBADO la tesis **DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Jennifer Nathalie Zambrano Zambrano, previa la obtención del título de Ingeniera en Turismo, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....  
Ing. Consuelo M. Mejía Ramos, M.Sc.

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Neme Y. Doumet Chilán, M.Sc.

**MIEMBRO**

.....  
Ing. Nelson García Reinoso, M.Sc.

**PRESIDENTE**

## **AGRADECIMIENTO**

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día

A Dios, por haberme concedido la vida, salud y fortaleza necesaria durante todo este tiempo de preparación académica, pues sin Él, no hubiese sido posible la culminación de esta etapa importante en mi vida.

A mis padres José Zambrano y Nila Zambrano, por haberme dado la oportunidad de hacer realidad uno de mis más grandes sueños, por ser un apoyo fundamental en todo momento y mi principal motivación para no decaer en los tiempos difíciles.

A mis queridos amigos y demás familiares por estar siempre pendientes de mí, por sus consejos y el infinito apoyo cuando más lo necesite y

A todos mis encaminadores de la ciencia, mis queridos maestros, por haber depositado todos sus conocimientos y guiarme para alcanzar el camino del éxito deseado.

Jennifer N. Zambrano Zambrano

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios y con gran orgullo a mis queridos padres y hermana, porque son ellos los que me han brindado su apoyo incondicional en todo momento.

A todos mis familiares que me han sabido ayudar de diferentes maneras en todo este proceso y así poder hacer realidad esta nueva etapa de mi vida.

Jennifer N. Zambrano Zambrano

## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
CONTENIDO GENERAL.....	vii
CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS.....	x
RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
KEY WORDS .....	xiii
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	7
1.2.1 TEÓRICA .....	7
1.2.2 METODOLÓGICA .....	7
1.2.3 PRÁCTICA.....	8
1.2.4 LEGAL.....	8
1.2.5 SOCIO-ECONÓMICA .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	11
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
1.4 HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER .....	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	12

2.1. ANTECEDENTES Y/O EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ECUADOR .....	13
2.2. TIPOLOGÍAS Y CATEGORÍAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN EL ECUADOR .....	15
2.3. RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO.....	17
2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO .....	19
2.4.1. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ALTA DIRECCIÓN .....	21
2.4.2. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN .....	22
2.4.3. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA OPERATIVA.....	23
2.5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICO .....	24
2.5.1. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICAS ...	25
2.5.2 CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
2.5.3. EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	29
2.6. EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MEJORA DE LA FUNCIONALIDAD DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO .....	30
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO .....	32
3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	32
3.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS.....	37
3.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	38
3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA .....	40

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1. SELECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS.....	54
4.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE. 56	
4.2.1. GENERALIDADES DE LOS ALOJAMIENTOS DE ESTUDIO.....	56
4.2.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA.....	57
4.2.3. INSTALACIONES .....	58
4.2.4. SERVICIOS .....	59
4.2.5. TARIFA.....	60
4.2.6. MERCADO.....	61
4.2.7. ORGANIZACIÓN .....	61
4.3. PREPARACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO .....	63
4.3.1. SELECCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO.....	63
4.3.2 PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	66
4.4. EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO .....	68
4.4.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS.....	68
4.4.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS.....	72
4.4.3. ANÁLISIS PONDERADO RESULTANTE DE LA MATRIZ DAFO..	77
4.4.4. DETERMINACIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS ASOCIADAS A LOS RECURSOS HUMANOS .....	80
4.4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	82
4.4.6 ANÁLISIS DE ASPECTOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LOS HOTELES EN ESTUDIO .....	90
4.5. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE.....	93
4.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	103
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	106

5.1. CONCLUSIONES.....	106
5.2. RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA .....	108
ANEXOS.....	117

## **CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS**

### **CONTENIDO DE CUADROS**

<b>Cuadro 2.1.</b> Clasificación del alojamiento en Ecuador.....	16
<b>Cuadro 2.2.</b> Categorización de los establecimientos de alojamiento turístico... 17	
<b>Cuadro 2.3.</b> Técnicas para la selección del recurso humano.....	26
<b>Cuadro 3.1.</b> Metodologías para el análisis de los recursos humanos.....	36
<b>Cuadro 3.2.</b> Análisis comparativo de las metodologías.....	38
<b>Cuadro 3.3.</b> Metodología propuesta para el diagnóstico de los recursos humanos.....	39
<b>Cuadro 3.4.</b> Coeficiente de conocimiento.....	43
<b>Cuadro 3.5.</b> Tabla patrón.....	43
<b>Cuadro 3.6.</b> Coeficiente de argumentación.....	44
<b>Cuadro 3.7.</b> Escala para medir el coeficiente de competencia.....	44
<b>Cuadro 3.8.</b> Coeficiente de competencia.....	45
<b>Cuadro 3.9.</b> Modelo para el cronograma de actividades.....	45
<b>Cuadro 3.10.</b> Matriz EFI.....	46
<b>Cuadro 3.11.</b> Matriz EFE.....	47
<b>Cuadro 3.12.</b> Matriz DAFO.....	48
<b>Cuadro 3.13.</b> Formato diagrama Pareto.....	51
<b>Cuadro 4.1.</b> Establecimientos de hospedaje turístico seleccionados.....	55
<b>Cuadro 4.2.</b> Instalaciones diferenciadas de los hoteles.....	58
<b>Cuadro 4.3.</b> Instalaciones comunes de los hoteles.....	59
<b>Cuadro 4.4.</b> Servicios diferenciados de los hoteles.....	60
<b>Cuadro 4.5.</b> Servicios comunes de los hoteles.....	60
<b>Cuadro 4.6.</b> Organización de los hoteles.....	62

<b>Cuadro 4.7.</b> Coeficiente de conocimiento de los expertos.....	65
<b>Cuadro. 4.8.</b> Nómina del grupo de trabajo.....	66
<b>Cuadro 4.9.</b> Cronograma de trabajo para la aplicación de herramientas.....	67
<b>Cuadro 4.10.</b> Matriz EFI de los hoteles.....	71
<b>Cuadro 4.11.</b> Matriz EFE de los hoteles.....	76
<b>Cuadro 4.12.</b> Factores internos y externos de la matriz DAFO.....	77
<b>Cuadro 4.13.</b> Escala de calificación de la matriz.....	78
<b>Cuadro 4.14.</b> Matriz DAFO ponderada.....	78
<b>Cuadro 4.15.</b> Factores más representativos de la matriz DAFO.....	78
<b>Cuadro 4.16.</b> Matriz DAFO con estrategias.....	79
<b>Cuadro 4.17.</b> Principales problemáticas.....	82
<b>Cuadro 4.18.</b> Resultado del cálculo de la muestra.....	82
<b>Cuadro 4.19.</b> Distribución de la muestra en los hoteles.....	83
<b>Cuadro 4.20.</b> Perfil general del recurso humano en los hoteles.....	84
<b>Cuadro 4.21.</b> Análisis del entorno laboral.....	85
<b>Cuadro 4.22.</b> Diagrama de Pareto del talento humano.....	89
<b>Cuadro 4.23.</b> Criterios de correspondencia.....	94
<b>Cuadro 4.24.</b> Programa de capacitación integral.....	95
<b>Cuadro 4.25.</b> Manual de comunicación interna.....	97
<b>Cuadro 4.26.</b> Consideraciones para la identificación de los incentivos hacia el capital humano. ....	98
<b>Cuadro 4.27.</b> Indicadores de auditoria.....	99
<b>Cuadro 4.28.</b> Evaluación y seguimiento.....	104

## **CONTENIDO DE FIGURAS**

<b>Figura 2.1.</b> Hilo conductor del marco teórico de la tesis.....	12
--	----

## **CONTENIDO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 4.1.</b> Diagrama Pareto.....	89
--	----

## **RESUMEN**

Esta investigación es de carácter descriptiva y tiene como propósito el diagnóstico de los recursos humanos en los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta. Como parte del proceso investigativo se consultó varias metodologías para orientar y estructurar una propia que pueda integrar todos los elementos necesarios para el desarrollo de este trabajo. A partir de ello se plantearon seis etapas, la primera se centró en la selección de establecimientos hoteleros de cuarta y quinta categoría. En la segunda etapa se desarrolló la respectiva caracterización para comprender cómo están organizados los hoteles en estudio, determinar sus servicios, instalaciones y mercados. La tercera etapa fue la preparación para el diagnóstico, en ella se seleccionaron siete profesionales que laboran en el área de talento humano, estos conformaron el equipo de trabajo para la aplicación de herramientas recolección de información y a su vez se programaron los cronogramas de visitas a los respectivos establecimientos. La cuarta etapa constituye el desarrollo del diagnóstico de los recursos humanos y se centró en la realización de un análisis interno, externo, ejecución de la matriz DAFO, análisis del entorno laboral y gestión del talento humano, el cual fue posible mediante la aplicación de entrevistas y encuestas. Los resultados obtenidos del diagnóstico permitieron formular cinco acciones de mejora como: criterios para la correspondencia del cargo laboral, programa de capacitación, manual de comunicación interna, indicadores de auditoría interna y consideraciones para la identificación de incentivos y como sexta etapa se planteó la evaluación y seguimiento de las propuestas.

## **PALABRAS CLAVE**

Alojamiento, recursos humanos, gestión del recurso humano, diagnóstico.

## **ABSTRACT**

This research is descriptive and its purpose is to diagnose human resources in lodging establishments in the city of Manta. As part of the research process, several methodologies were consulted to guide and structure one's own that can integrate all the necessary elements for the development of this work. From this, six stages were considered; the first focused on the selection of hotel hotels establishments of the fourth and fifth category. In the second stage the respective characterization was developed to understand how the hotels under study are organized, determine their services, facilities and markets. The third stage was the preparation for the diagnosis, in which seven professionals who work in the area of human talent were selected, they formed the work team for the application of information gathering tools and in turn the schedules of visits to the respective establishments. The fourth stage is the development of the human resources diagnosis and focused on the execution of an internal, external analysis, execution of the DAFO matrix, analysis of the work environment and management of human talent, which was possible through the application of interviews and surveys. The results obtained from the diagnosis allowed five improvement actions to be formulated, such as: criteria for the correspondence of the labor position, training program, internal communication manual, internal audit indicators and considerations for the identification of incentives, and as a sixth stage, the evaluation and follow-up of the proposals was proposed.

## **KEY WORDS**

Accommodation, human resources, human resource management, diagnosis.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El capital humano a nivel internacional constituye uno de los factores indispensables para la realización de diferentes actividades turísticas, sean éstas de alojamiento, alimentación, recreación, transporte entre otras (SECTUR, 2013), al ser el turismo un área de servicios obligatoriamente requiere de personas capacitadas en la actividad, de acuerdo a Bravo (2015) tras un estudio direccionado a determinar la importancia del rol que cumple el recurso humano en este sector, se determinó que “la fuente principal de ventaja competitiva para este tipo de empresas reside en sus recursos (factores productivos que controla) y en la forma en que estos se coordinan y se interrelacionan, es decir, en sus capacidades”.

Pese a lo indispensable que es el capital humano para un negocio de alojamiento que se desea constituir o aquel que actualmente está brindando sus servicios, se ha evidenciado que la mayor parte de la gestión se concentra en la rentabilidad financiera del negocio, olvidando que antes de ello lo fundamental es efectuar una visualización de la realidad actual de sus conformantes, puesto que la única manera de proyectar acciones futuras exitosas es mediante el recurso humano, ya que este siempre debe constituir la razón de ser en toda empresa sin importar su magnitud (Serrano y Barba, 2012).

De acuerdo con un estudio realizado por Colaianni (2015) menciona que el capital humano “es un campo muy sensible en las organizaciones...su funcionalidad depende de varios contextos como culturales, tecnológicos y de mercado”, por tal razón existe ineficiencia en el servicio, pues varias de las acciones de gestión se concentran más en un solo contexto que es el del mercado y se despreocupan por la estabilidad laboral del personal en todos sus ámbitos. Según una investigación realizada por Workforce Institute of Kronos Incorporated en el 2017 y publicada en el diario El Economista (2017) menciona

que muchas empresas radican sus esfuerzos en generar experiencias a sus clientes, olvidando a que su fuerza laboral interna debe ser el primer cliente por el cual deben esforzarse.

La actividad turística dentro del Ecuador se la considera como una forma de generar desarrollo económico y social para sus habitantes, ya que proporciona divisas que ayudan a mejorar la calidad de vida en la población, según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), siendo esta la fuente de información más actualizada, el sector de alojamiento genera empleo para el 6,8% del total de la población, ocupando así el sexto lugar en la tabla de posiciones de las diferentes ramas de actividad económica existentes en el país, el Ministerio de Turismo (2015) especifica en varios de sus comunicados a la ciudadanía que dicho valor porcentual representa 405.820 fuentes de trabajo directas e indirectas y que de esa cifra 272.808 son mujeres y 133.012 son hombres.

Lo anterior evidencia la necesidad en Ecuador de fortalecer e innovar las empresas dedicadas a brindar servicios turísticos tales como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte turístico entre otras. A pesar de los aportes que generan a la actividad turística y hotelera, no se encuentran registros con datos estadísticos sobre las personas que laboran en el sector del alojamiento como características generales o si poseen preparación formal o académica sobre la actividad, evidenciándose una falta de investigaciones y trabajos centrados en la gestión de los recursos humanos.

Varios estudios realizados a nivel nacional por Álvarez y Orces (2012), Arrobo (2013) y López y Cárdenas (2013); muestran algunas de las dificultades que existen en el país con relación al recurso humano, entre ellas se puede mencionar la inadecuada contratación del personal, debido a que en muchos casos quienes desempeñan estos cargos son personas que no han sido preparadas en el ámbito turístico y hotelero, evitando así que profesionales graduados en el área puedan acceder a una fuente de empleo acorde a la preparación académica que han obtenido durante años de estudio.

Además, el reclutamiento del capital humano se efectúa sin considerar las características de los establecimientos y propiamente las necesidades de los puestos de trabajo, incidiendo en la calidad del servicio al cliente. Otra de las situaciones problemáticas comúnmente identificadas es que se realizan capacitaciones centradas en la mejora del servicio al cliente, sin embargo, no se realiza un seguimiento para constatar los resultados deseados, por lo que la gestión de los conocimientos, habilidades y actitudes del recurso humano a nivel nacional no se formaliza completamente.

Al abordar la temática en estudio sobre los servicios de hospedaje en Manabí, se puede mencionar que estos forman una parte relevante de la oferta turística, en los cuales es notable crecimiento del turismo en la provincia, especialmente por la modalidad de sol y playa, motivo por el que la oferta de alojamiento se ve muy diversificada para atender la demanda actual (Gobierno Provincial de Manabí, 2015), esta razón conlleva a que en la provincia se pueden encontrar desde hoteles cinco estrellas hasta pequeños establecimientos de diferentes categorías distribuidos en todo el territorio.

Estos establecimientos de acuerdo con un estudio realizado por Alfonso, *et al.*, (2015) presentan diversas problemáticas relacionadas con el factor humano, siendo estas, la falta de su planificación, poca consideración de las necesidades del personal a largo plazo debido a que laboran bajo contratos temporales, además de ello el escaso conocimiento de los administradores sobre el perfil laboral idóneo, no se delimitan las funciones y responsabilidades de los trabajadores en cada puesto laboral, se realizan multitareas, dificultando la acción de poder contratar personal con habilidades cualitativas, lo que conduce a un insuficiente desempeño laboral de los recursos humanos en los diferentes puestos de trabajo.

La ciudad de Manta está localizada en el centro Sur de Manabí y posee una población de 183.105 habitantes (INEC, 2010) es considerada como uno de los principales destinos de la provincia ya que posee la mayor y mejor infraestructura hotelera de Manabí con cadenas de hospedaje reconocidas a nivel nacional e

internacional, criterio expresado por las autoridades de la Dirección de Turismo de la ciudad, en una entrevista la directora de Turismo manifestó que “Manta tenía, previo al terremoto, 6.300 plazas de alojamiento y dos semanas después solo había 400. Pero en agosto, ya estaban habilitadas 5.000, lo que significa que para esa fecha ya teníamos 80% de la plaza hotelera activa” (El Telégrafo, 2016).

La cifra de plazas mencionadas anteriormente no solo pertenecen a cadenas de hoteles internacionales, sino también a diversas tipologías y categorías: hoteles, hostales y hosterías según lo manifestado en la entrevista citada anteriormente, es importante indicar que dentro de este sector específicamente el recurso humano forma parte de los que más apoyo técnico necesita, puesto que hasta la actualidad no se evidencian investigaciones direccionadas a diagnosticar los aspectos positivos y negativos que posee el recurso humano en el ámbito del hospedaje.

De acuerdo con el diario El Comercio (2016) las labores que mayormente se efectúan en torno al sector del alojamiento en la ciudad de Manta se concentran más en la promoción y en la realización de estrategias para la comercialización de los servicios, este hecho ha permitido precisar que el capital humano es en primera instancia el que debería ser priorizado mediante investigaciones que ayuden a determinar su estado actual y sus nuevas necesidades ante los cambios que surgen en el mercado, pues usualmente se incurren en diferentes acciones que se alejan del recurso fundamental para establecimientos de servicios.

La normativa legal existente para regular la actividad turística en el sector del hospedaje es el Reglamento de Alojamiento Turístico del año 2015, registro oficial N° 465, el cual está compuesto por cinco capítulos y veintitrés artículos, este documento ha tenido varias modificaciones para mejorar la calidad del servicio, actualmente constituye una de las herramientas que debe ser utilizada en la ciudad de Manta como medio para facilitar el trabajo de gestión con el recurso humano.

Dicho documento incluye varias consideraciones para brindar buena atención al cliente, siendo una de ellas el conocimiento de idiomas de uso internacional en áreas laborales que tienen contacto directo con los clientes. A pesar de la existencia de este documento se ha podido constatar que varios de los propietarios desconocen las características cognitivas necesarias en el factor humano, generando que se sigan contratando personas sin los requerimientos estipulados en la Ley, esto no solo trae inconvenientes para el cliente, sino también para el propio establecimiento, ya que no permite su correcta categorización.

Ante los problemas indicados anteriormente se ha identificado algunas de las causas que los origina, en su mayoría asociadas al conocimiento y proceso de quienes están a cargo del reclutamiento de capital humano en los establecimientos de hospedaje, puesto que no establecen un modelo para la selección de personas, ya que generalmente usan la contratación de forma interna (familiares, sugerencias de conocidos y recomendaciones) lo que produce que se contraten empleados cuyo trabajo no se ajusta a la verdadera necesidad de sus responsabilidades, generando así una desventaja competitiva ante otros destinos, pues se considera que la calidad en el servicio no es completamente satisfactoria para el huésped.

Otra de las causas que inciden la problemática con relación al talento humano es la temporalidad de los empleos, pues se evidencia que varias de las contrataciones efectuadas son únicamente para épocas en las cuales la demanda aumenta por vacaciones o feriados, originando que no se pueda realizar una capacitación continua para verificar mediante un seguimiento laboral el desempeño en las jornadas de trabajo. Se puede mencionar también la multifuncionalidad laboral del capital humano, pues una persona es contratada para desempeñar varios cargos en el establecimiento al mismo tiempo, esto en algunos casos se debe al poco ingreso económico percibido por los propietarios, lo que produce un estrés laboral por el contratado e ineficiencia para dar respuesta a los requerimientos de huéspedes.

De acuerdo con lo mencionado se formula como interrogante del problema relacionado con la investigación lo siguiente: ¿De qué manera el diagnóstico de los recursos humanos contribuye al mejoramiento del funcionamiento en los establecimientos de hospedaje de la ciudad de Manta?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1. TEÓRICA**

La realización de esta investigación permitirá que de forma teórica se generen nuevas bases de conocimiento referentes a la importancia, necesidades y tendencias actuales del tema en estudio, al finalizarse este trabajo se constituirá como fuente de referencia bibliográfica para futuras investigaciones que se planeen desarrollar en el sector del alojamiento, ya que ante los cambios que se presentan en la sociedad, es necesario que se renueven las conceptualizaciones para comprender de manera teórica como el factor humano va más allá de la productividad y establecer que acciones se deberían plantear para aprovechar sus habilidades, destrezas y actitudes. Al tener un sustento teórico actual sobre las problemáticas, necesidades y oportunidades en el entorno, se posibilita la toma de decisiones de todos los involucrados en el tema, de tal forma que ellos puedan planificar y aplicar soluciones apropiadas que impliquen mejorar el funcionamiento de los establecimientos de hospedaje mediante su capital humano.

### **1.2.2. METODOLÓGICA**

Para la elaboración del diagnóstico de los recursos humanos en el sector del alojamiento en la ciudad de Manta, se toma como referentes metodológicos trabajos relacionados con la temática: planificación estratégica de RR.HH para el área de regeduría de pisos del Hotel Playa Cayo Santa María (Falabelo, 2013) y consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí (Alfonso *et al.*, 2015), los cuales sirven de apoyo para establecer una propia metodología que esté acorde a las necesidades del objeto en estudio. Mediante la realización de este trabajo se aportará con un modelo metodológico de diagnóstico que anteriormente no existía para los hoteles en estudio, el cual podrá ser replicado consecutivamente en futuras investigaciones de establecimientos de hospedaje que posean características similares, con el

fin de mejorar la identificación de las problemáticas, necesidades y oportunidades en este sector de la actividad turística. Además, el uso de instrumentos con un basamento científico y lógico ayuda en la organización y obtención de información primaria de la investigación a desarrollar.

### **1.2.3. PRÁCTICA**

El diagnóstico del talento humano en la ciudad de Manta, es de valiosa importancia, debido a que de manera práctica permitirá tener una visualización del estado actual del recurso humano en los establecimientos de hospedaje, puesto que hasta el momento no se cuenta con trabajos similares realizados en el área de estudio. A través de la realización se hará posible conocer y entender la realidad de cómo se están realizando las diversas actividades que involucran la gestión laboral, comprobar las características del capital humano existente y mediante los resultados de esta investigación será factible que los involucrados sean estos propietarios u organismos públicos y privados en el sector puedan diseñar e implementar acciones con un enfoque social que les permita optimar el desempeño profesional y mejorar el funcionamiento del establecimiento. El resultado de este trabajo constituye una herramienta de apoyo a la gestión de los recursos humanos en el sector hotelero de Manta.

### **1.2.4. LEGAL**

De manera legal la presente investigación se sustenta en el Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador emitido por el MINTUR (2015), el cual menciona desde sus anexos A1 - A7 al idioma, como uno de los requerimientos por tipologías y categorías que se deben cumplir los recursos humanos para desempeñar funciones que tienen contacto directo con el cliente en el establecimiento.

La investigación tiene a su vez sustento en la norma internacional ISO 9001, la cual manifiesta que los recursos humanos constituyen un requerimiento necesario en las empresas que están comprometidas con la excelencia en

calidad, a nivel nacional se puede destacar las normas NTE INEN 2428 – 2450 las cuales son emitidas por Servicio Ecuatoriano de Normalización, mismas que presentan de forma específica todas las responsabilidades y las competencias de doce puestos laborales. Al tomar como referencia estos cuerpos legales para el desarrollo de la investigación se da la apertura para que nuevos trabajos los consideren en su estudio y aplicación, debido a que comúnmente se desconoce los objetivos y beneficios que se pueden obtener al ponerlos en práctica.

Como sustento complementario la investigación basa su desarrollo en el cuarto objetivo estratégico mostrado por el MINTUR mediante su PLANDETUR 2020, el mismo que tiene como finalidad “generar una oferta turística sostenible y competitiva potenciando los recursos humanos, naturales y culturales, junto con la innovación tecnológica aplicada a los componentes de infraestructuras, equipamientos, facilidades y servicios, para garantizar una experiencia turística integral de los visitantes nacionales e internacionales.”

#### **1.2.5. SOCIO-ECONÓMICA**

Socialmente el beneficio ante la realización de esta investigación podrá ser la organización de los recursos humanos acorde a lineamientos laborales que favorecerán el ambiente de trabajo y su eficiencia. Contribuirá a la preparación teórico-práctica de la mano de obra en el sector turístico para que desempeñe correctamente sus funciones y brinde atención al cliente con profesionalismo. Ante la existencia de acciones de mejora se brinda la oportunidad de que profesionales en el área empiecen a trabajar en ocupaciones acordes a su preparación académica y se motiva a la sociedad en general innovar sus conocimientos referentes a los requisitos legales, atención a los clientes y determinación de las necesidades actuales de los huéspedes, entre otras temáticas indispensables para mejorar la gestión del capital humano.

Económicamente la investigación favorecerá a mejorar el funcionamiento de los negocios generando mayor rentabilidad monetaria para sus propietarios, mediante recursos humanos que trabajen en cargos acordes a su preparación y

habilidades. El ambiente laboral dentro de las empresas podrá ser equilibrado ya que si un trabajador ejerce sus funciones en un buen entorno, su rendimiento, eficiencia y eficacia mejora. Los administrativos no necesitarán recurrir siempre a un incentivo económico para que su personal trabaje adecuadamente, sino que se convertirán en pilares fundamentales de apoyo que mejoren la funcionalidad de su empresa.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar los recursos humanos de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta para la mejora de su funcionamiento.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar una investigación bibliográfica con relación a conceptos, definiciones y tendencias vinculadas a los recursos humanos en el sector del alojamiento turístico como sustento de la investigación.
- Seleccionar instrumentos metodológicos pertinentes para la orientación del proceso de investigación.
- Desarrollar el diagnóstico del estado actual de los recursos humanos en los establecimientos de hospedaje de la ciudad de Manta.
- Proponer acciones de mejora enfocadas en la funcionalidad de los alojamientos de la ciudad de Manta con relación a los recursos humanos.

### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

¿Si se realiza un diagnóstico de los recursos humanos en los establecimientos de alojamiento de la ciudad de Manta, se podría contribuir a la mejora de su actual funcionamiento?

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, tiene como finalidad mostrar los diferentes conceptos y definiciones que se relacionan con las variables de investigación en estudio, para ello se hizo una búsqueda de información en varias fuentes bibliográficas, las mismas que fueron procesadas mediante el método análisis, síntesis y documental, permitiendo sustentar teóricamente la investigación. La estructura del marco teórico referencial se efectuó mediante un hilo conductor, el cual contiene de forma ordenada todos los epígrafes abordados. Ver figura 2.1.

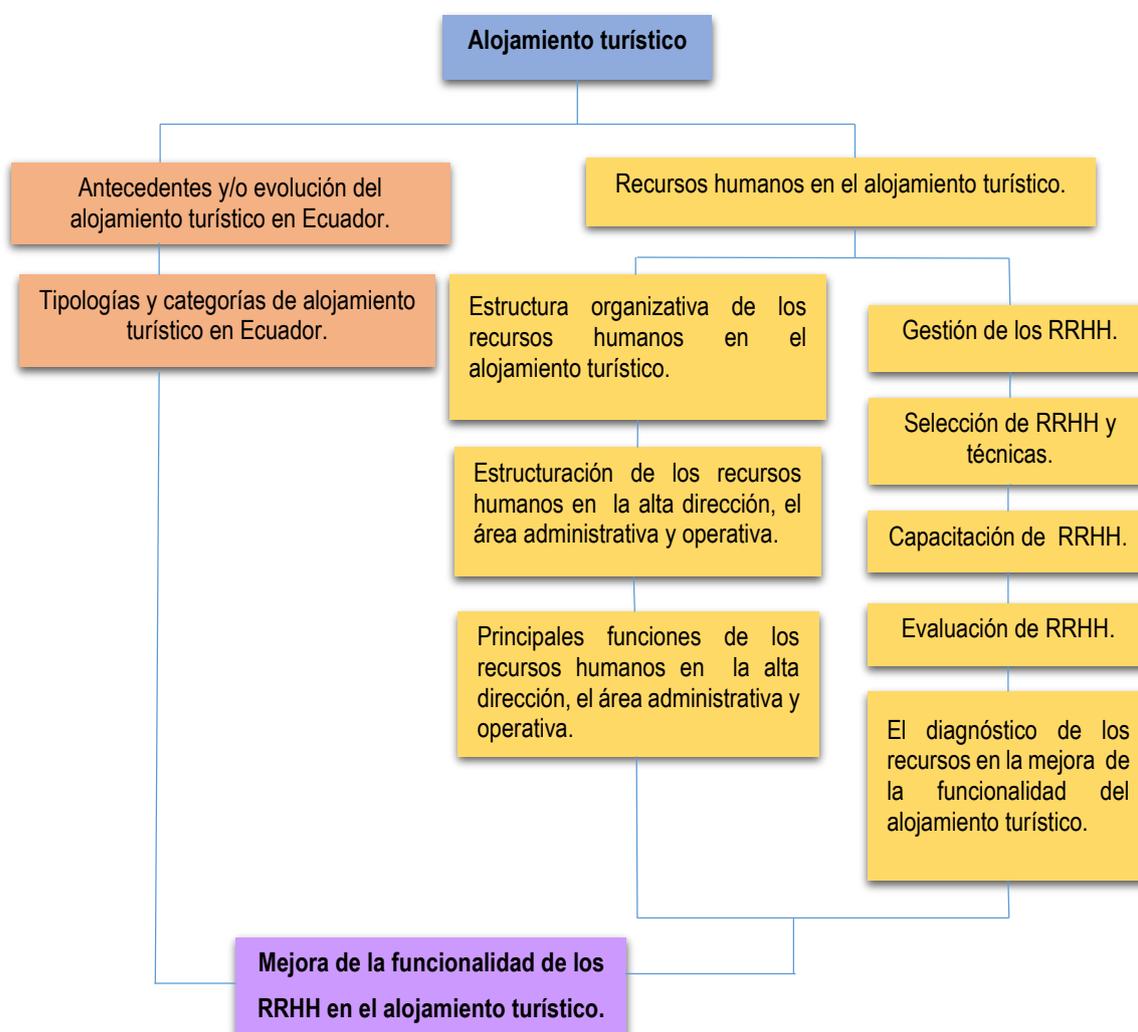


Figura 2.1. Hilo conductor del marco teórico de la tesis.

Fuente. Elaboración propia

## **2.1. ANTECEDENTES Y/O EVOLUCIÓN DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN ECUADOR**

El alojamiento a lo largo de la historia ha tenido una evolución constante, los primeros viajeros a los cuales se les denominaban como nómadas, eran quienes por motivos de alimentación y refugio empezaron a desplazarse hacia diferentes puntos geográficos descansando en cuevas, las mismas que fueron útiles para protegerse del frío y los depredadores, éste fue el primer paso a nivel mundial para efectuar el desarrollo de lo que actualmente se conoce como alojamiento (Fernández *et al.*, 2012).

Con el paso del tiempo las motivaciones de los viajeros empiezan a tener cambios y se enfocan al aprendizaje cultural en ciudades con un elevado desarrollo social, los medios de transporte tuvieron un importante aporte para el progreso del alojamiento, ya que de acuerdo a Korstanje (2008) “el desarrollo del ferrocarril, generó una fuerte inversión en el tendido férreo acortando las distancias de traslado entre las ciudades. Asimismo, la navegación, con el vapor y un nuevo procedimiento para laminar el acero, también alcanza un evidente mejoramiento en los tiempos y las velocidades empleados” estas acciones promovieron movilizaciones masivas y la creación de centros de hospedaje que se ajustaran a las necesidades de la clase alta, pues eran quienes tenían las posibilidades económicas para trasladarse hacia largas distancias.

En Ecuador los primeros indicios del alojamiento se muestran en la época del imperio Inca, en donde existía una división social muy marcada, puesto que según García (2010) “a lo largo de las carreteras principales los viajeros podían descansar y reponerse en albergues llamados tambos, en donde guarecían los Chasquis o correos del soberano”, mientras que los líderes incas y el clero para descansar durante sus viajes ocupaban grandes templos sagrados distribuidos en todo el imperio.

La época española también marcó un precedente en la historia del alojamiento en Ecuador, ya que se realizaron cambios sociales, económicos y

administrativos que conllevaron a que surjan nuevas motivaciones de viajes, como respuesta a estos requerimientos se crean las pensiones comúnmente familiares ubicadas en los principales centros urbanos de aquella época, de acuerdo con García (2010) “desde 1910 – 1920, los principales centros de alojamiento eran el Hotel Humboldt, Metropolitano, Majestic, etc. Caracterizándose el primero de ellos por su exquisita decoración, finos acabados y servicios de la más alta calidad, que lamentablemente, llegó a la bancarrota debido a situaciones diversas.”

Según el Plan Inmediato de Fomento Turístico emitido en el año de 1969, se evidencia un incremento de establecimientos turísticos, ya que hasta esa época existían 521, los cuales mostraban un mejoramiento en sus servicios e instalaciones. Actualmente el sector del alojamiento muestra un crecimiento muy notable, ya que todo el territorio ecuatoriano cuenta con varios centros de hospedaje de diversas tipologías y categorías, siendo 5.057 establecimientos hasta el año 2016 según datos estadísticos del MINTUR, esto se debe al fomento de la actividad turística mediante planes estratégicos de desarrollo turístico, infraestructura para una mayor conectividad, las nuevas modalidades de turismo y las acciones de promoción a nivel nacional e internacional.

La evolución del alojamiento se evidencia a través de los cambios que se han generado para obtener una mayor organización, planificación y calidad dentro de este sector, es por esa razón que ha existido una diferenciación en cuanto a sus tipologías y categorización, ya que en el Reglamento de Alojamiento de Turístico del Ecuador (2008) existían 13 tipologías, organizadas mediante un grupo de alojamientos hoteleros y otro de alojamientos extrahoteleros, la categorización se realizaba mediante estrellas doradas y plateadas, sin embargo, en el nuevo Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador (2015) las tipologías se han reducido a 9 y la categorización se efectúa únicamente por estrellas sin ninguna denominación en específico (dorada o plateada), estos cambios representan significativos esfuerzos por lograr que, en el país existan las tipologías que puedan cumplir con los requerimientos de la ley.

Tras la descripción de la evolución que ha tenido el sector del alojamiento, es importante determinar su definición, la misma que puede ser percibida desde diferentes puntos de vista, para ello se hace necesario presentar algunas. En el caso específico de Ecuador en el Reglamento General a la Ley de Turismo del MINTUR (2015) en su artículo 42 literal A, “el alojamiento es considerado como parte de las actividades turísticas que se desarrollan en determinado sitio” y el artículo 1 del Reglamento de Alojamiento Turístico (2015) menciona que “el alojamiento es una actividad turística que puede ser desarrollada por personas naturales o jurídicas, que consiste en la prestación remunerada del servicio de hospedaje no permanente, a huéspedes nacionales o extranjeros, para lo cual se considerarán los requisitos correspondientes a su clasificación y categoría”.

Acorde a lo manifestado anteriormente se define que el alojamiento es una actividad turística cuya finalidad es brindar un servicio de hospedaje con calidad a huéspedes de forma individual o grupal, nacionales o extranjeros, bajo un precio establecido acorde “a la cantidad, calidad de servicios ofrecidos y la tipología del establecimiento” (Morillo y Marysela, 2010) pues la duración de la estadía y el continuo retorno al lugar se ven influenciadas por el servicio recibido.

Tomando en cuenta la revisión realizada se puede establecer que el alojamiento es el elemento indispensable que permite formar una oferta turística completa, considerando que para ello ha pasado por una evolución muy significativa influenciada por acontecimientos históricos que marcaron distintas épocas en Ecuador. En la actualidad estos establecimientos basan sus servicios en las motivaciones de los turistas con la finalidad de prolongar su tiempo de estadía y aumentar el crecimiento de la rentabilidad económica en el sector.

## **2.2. TIPOLOGÍAS Y CATEGORÍAS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO EN EL ECUADOR**

En Ecuador los establecimientos de alojamiento turístico han tenido varias modificaciones con respecto a la tipología que determina la Ley, considerando que en el país mediante el MINTUR se han emitido varios cuerpos legales que

regulan esta actividad, entre ellos se puede citar al Reglamento de Alojamiento Turístico que se ha venido mejorando desde el año 2000 y cuya última modificación fue en el año 2015, además está el Reglamento de General de Actividades Turísticas emitido en el año 2002 y su última fecha de modificación se hizo en el 2011.

De acuerdo al MINTUR (2015) mediante el Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador de ese mismo año, en la actualidad las tipologías se han reducido a seis, categorizadas por estrellas y además de ello tres pertenecen a tipologías únicas. La categorización de acuerdo con este cuerpo legal promueve la práctica formal de la actividad con el fin simplificar los procesos, garantizando la seguridad laboral y la buena atención cliente, en su capítulo III, artículo 12, del reglamento mencionado se establece que los establecimientos de alojamiento se clasifican de acuerdo al cuadro 2.1. La profundización de conocimientos referentes a la conceptualización, funcionalidad y características de cada una las tipologías existentes se detallan en el anexo 1.

**Cuadro 2.1.** Clasificación del alojamiento en Ecuador

- |                              |
|------------------------------|
| a) Hotel (H)                 |
| b) Hostal (HS)               |
| c) Hostería (HT)             |
| d) Hacienda Turística (HA)   |
| e) Lodge (L)                 |
| f) Resort (RS)               |
| g) Refugio (RF)              |
| h) Campamento turístico (CT) |
| i) Casa de huéspedes (CH)    |

**Fuente:** Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador 2015.

En lo referente a la categorización de los establecimientos de alojamiento en el Ecuador, esta se efectúa mediante estrellas y se lo hace con el fin de fijar la calidad y cantidad de servicios que son puestos a disposición de los huéspedes, de acuerdo al Artículo 13 del Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador

(2015) se instituye que, para la categorización “es competencia privativa de la Autoridad Nacional de Turismo establecer a nivel nacional las categorías oficiales según la clasificación de los establecimientos de alojamiento turístico y sus requisitos”, por tanto, dueños de este tipo de negocios pueden conciliar sus categorías solicitando la inspección al Ministerio de Turismo, de tal forma que sean ellos los que definan el número de estrellas que alcanzan, acorde a lo antes mencionado se puede observar el cuadro 2.2.

**Cuadro 2.2.** Categorización de los establecimientos de alojamiento turístico.

<b>Clasificación del establecimiento de alojamiento turístico</b>	<b>Categorías asignadas</b>
<b>Hotel</b>	2 estrellas a 5 estrellas
<b>Hostal</b>	1 estrellas a 3 estrellas
<b>Hostería – Hacienda Turística – Lodge</b>	3 estrellas a 5 estrellas
<b>Resort</b>	4 estrellas a 5 estrellas
<b>Refugio</b>	Categoría única
<b>Campamento turístico</b>	Categoría única
<b>Casa de huéspedes</b>	Categoría única

**Fuente:** Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador. 2015.

La existencia de leyes en Ecuador que regulen la actividad turística de alojamiento le permite al país competir a nivel mundial con estándares de calidad de servicio y promover la constitución de establecimientos bajo parámetros obligatorios que manifiesten la excelencia de infraestructura y atención al cliente, mediante la categorización se motiva a los propietarios a buscar el perfeccionamiento en sus servicios ya sea con la capacitación y contratación de mano de obra competente y la implementación e innovación de las instalaciones de uso común, garantizando la seguridad para el turista nacional y extranjero.

### **2.3. RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO**

En la actualidad el entorno donde se desarrollan todas las empresas de hospedaje tienen diversos cambios ante “la competitividad, el cumplimiento y logro de resultados, con la eficiencia” (Madero y Peña 2012) por lo tanto la forma de mantener el liderazgo ante la competencia es la calidad en el servicio, es por esa razón que las direcciones para la gestión del talento humano deben enfocarse en buscar “individuos inteligentes y creativos que pueden aportar algo

más que fuerza de trabajo a las empresas y constituirse como el motor generador de la competitividad necesaria para destacar en un mercado altamente exigente” (Núñez y Sánchez, 2011).

De todas las actividades del sector turístico, la industria del hospedaje es la que mayormente utiliza mano de obra, en ella los recursos humanos son considerados como elementos fundamentales de la operatividad debido a que sus mayores costos se generan por el RR. HH., estableciendo que su funcionalidad, eficiencia y eficacia son factores sobre los cuales depende el éxito y la rentabilidad del negocio.

Los recursos humanos en el alojamiento turístico y en diferentes sectores productivos o de servicios, adquieren varias terminologías, entre las más usuales se pueden mencionar: talento humano, recurso humano, personal, mano de obra y capital humano, términos que en el desarrollo del presente trabajo serán utilizados de manera indistinta. La Real Academia Española los define como el “conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo en una empresa”, con lo referido se puede establecer que todo negocio de alojamiento necesita del factor humano para cumplir objetivos planteados desde su constitución, ya que son el elemento indispensable para la operatividad de los recursos económicos, tecnológicos, físicos entre otros, Alles (2011) considera que el capital humano en el sector del hospedaje se debe consolidar como “una disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.”

Acorde a lo manifestado anteriormente, se puede expresar que los recursos humanos (RRHH) en el alojamiento turístico constituyen la parte medular de la organización, ya que a través de ellos se logran, planificar y cumplir objetivos, metas, estrategias y sobre todo desarrollar las labores que están entorno al cliente, es decir, que sin la existencia del hombre como parte fundamental del alojamiento sería imposible poder brindar servicios de calidad para los clientes.

## **2.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO**

Los establecimientos de alojamiento turístico están caracterizados “por su diversidad... por la situación, la propiedad, las diferentes estructuras de costes que producen y las condiciones que se presentan en el mercado” Greene (1983) citado por (Moreno, 2010) la organización estructural ante esta diversidad depende de las características, tipología y categorización a la que están sujetos cada establecimiento. Los centros de hospedaje consolidados bajo una marca de grupos hoteleros, siguen los mismos lineamientos específicos impuestos por directivos de la empresa a la que representan, mientras que, la autonomía de la cual disponen aquellos creados con recursos propios de sus dueños les permite tener la libertad necesaria para organizar departamentalmente sus negocios.

La organización estructural permite generar una cadena de responsabilidades de acuerdo con los diferentes niveles de funcionalidad que debe desempeñar el recurso humano que la conforma, la importancia de organizar a los establecimientos de alojamiento es que por medio de ello se hace posible cumplir con los objetivos que tiene la empresa, pues cada departamento operativo o administrativo desempeña una labor en especial.

Para la organización estructural de los recursos humanos en un establecimiento de alojamiento turístico, lo más necesario es agrupar todas las actividades que se requieren realizar, por ello quienes tienen la responsabilidad de coordinar todas las acciones del establecimiento pueden organizar a su recurso humano de tres maneras, las cuales se detallan a continuación.

### **La jerarquización**

Gierl, Leighton y Hunka (2007) citado por Artavia (2011) manifiesta que la jerarquización son “prototipos de relaciones de dependencia entre atributos... y en las que la complejidad varía según la tarea cognitiva asociada a la resolución del problema particular”, por lo cual el proceso de jerarquización en un

establecimiento de hospedaje será dado por la asignación de responsabilidades dependiendo de las capacidades cognitivas en diferentes áreas, para dar soluciones u orientar a subordinados a su cargo.

### **Departmentalización**

Consiste en agrupar las actividades similares que se realizan dentro de un lugar en específico, Laguens (2012) menciona que mediante esta acción “se formaliza la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones”. Es más factible para la supervisión de labores la existencia de departamentos operativos y administrativos pues el control se lo hace directamente con los responsables.

### **Descripción de funciones**

Es una estructuración que ayuda a detallar el modo en que cada labor dentro del hospedaje debe realizarse, los elementos que se necesitan y determinar el espacio en el cual van a ser efectuadas. La descripción de las tareas forma en sí la guía técnica que un trabajador debe hacer uso para ejercer correctamente sus funciones en correspondencia al departamento asignado (Sánchez y Núñez, 2012).

Ante lo expuesto anteriormente se puede establecer que el beneficio de mantener organizado ya sea jerárquicamente, departamentalmente o mediante funciones a los recursos humanos conformantes de la empresa de alojamiento turístico, permite monitorear las acciones que se realizan interna y externamente, a su vez contribuye al buen manejo de la información, ayuda a dar soluciones eficientes ante problemas y beneficia la toma de mejores decisiones a quienes le corresponda hacerlo.

### **2.4.1. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ALTA DIRECCIÓN**

La alta dirección en el sector de alojamiento turístico, constituye la agrupación de los cargos más importantes dentro de una organización, según Olatz (2012) “el liderazgo, compromiso y la implicación de la alta dirección son esenciales para la implementación, el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión efectivo”, mientras que García *et al.*, (2012) considera que esta estructuración en su conjunto “proveen una guía general para la toma de decisiones y acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”, es por esa razón que se los considera como un elemento fundamental con capacidades y habilidades necesarias para planificar, direccionar y controlar actividades que lleven al posicionamiento de la empresa.

Los recursos humanos en la alta dirección empresarial, se ven conformados por un honorable consejo de administración, una dirección general y cinco direcciones departamentales específicas, acorde al tipo y categoría del hospedaje. Ver anexo 2-A. Sus principales funciones en el sector de alojamiento turístico son realizar acciones administrativas que permitan orientar a la organización hacia el éxito, posicionarla dentro del mercado, fijar estrategias, establecer políticas administrativas para los empleados y procedimientos operativos para el alojamiento turístico (Pucheta, 2015).

La permanencia de este recurso humano dentro del establecimiento puede variar de acuerdo con las políticas administrativas concretadas, ya que por lo general se reúnen periódicamente en sesiones de consenso o de manera emergente para resolver algún inconveniente que afecte los intereses de la empresa. Es importante mencionar que la existencia de esta área y del número de personas que la conformen depende de las necesidades propias del negocio, junto con su rentabilidad financiera, ya que para las pequeñas y medianas empresas resulta un aspecto difícil de consolidar, ante ello las funciones laborales de la alta gerencia suelen ser asumidas por personal administrativo.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente se determina que, las funciones desempeñadas por la alta dirección tienen una gran relevancia en la organización, ayudan a fortalecer y direccionar la actividad administrativa fijando las pautas necesarias para tomar decisiones pertinentes que beneficien los recursos económicos y con más énfasis al humano, debido a que este último forma parte del elemento indispensable en el manejo de todos los demás recursos, por ello se necesita que los conocimientos de quienes forman esta área sean acordes al cargo asignado y exista una organización de cada uno de ellos. En el anexo 2-D, se muestra un organigrama funcional de los recursos humanos en esta área.

#### **2.4.2. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN**

La organización del factor humano dentro de la gestión administrativa cumple con un rol muy importante para la empresa, pues es la encargada de establecer sistemas de control sobre todos los recursos para verificar su eficiencia en cada uno de los departamentos (Cadena, 2016). La organización administrativa en los centros de hospedaje necesita que la conformación se ajuste a las necesidades y realidad del tipo de alojamiento turístico que se esté administrando, por ello se deben establecer las áreas o departamentos conformantes del establecimiento, de tal forma que se puedan asignar responsables para efectuar el control de las actividades.

De manera general la administración está concebida acorde a departamentos los mismos que según la Universidad Abierta y a Distancia de México (2012) pueden ser una gerencia general y cinco distintos departamentos: contabilidad, auditoría, almacén, cajas departamentales y crédito. Ver anexo 2-B. considerando que esta estructura organizativa puede variar según la categoría o tipología de establecimiento turístico.

Las principales funciones que desarrolla el recurso humano dentro de esta área, son la planificación y el control, pero específicamente se pueden mencionar las

siguientes: llevar todos los registros financieros del establecimiento, a su vez ejercer los controles administrativos en las diferentes áreas, supervisar el uso de los materiales y coordinar todos los esfuerzos para la solución de problemas (Vergíu, 2013).

Considerando lo mencionado anteriormente, se ha podido establecer que la organización y las funciones del recurso humano en la administración es de gran importancia, debido a que son los encargados de coordinar todas las acciones que se desarrollan cotidianamente en las empresas de alojamiento turístico, fundamentalmente son los primeros en detectar y establecer soluciones óptimas ante una problemática, permitiendo así poder alcanzar el éxito en sus funciones.

#### **2.4.3. ESTRUCTURACIÓN Y FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA OPERATIVA**

La operatividad es la acción fundamental en empresas de alojamiento turístico, implica la realización de acciones para cumplir las funciones de hospedaje, recreación, alimentación, eventos, salud, seguridad entre otras dentro del establecimiento. De acuerdo a Mallar (2010) es aquella “que impacta directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización”, dicho impacto sea positivo o negativo se debe a que las labores desempeñadas por el recurso humano que trabaja en esta área son la carta de presentación del establecimiento, ya que por medio de sus actitudes y conocimientos para brindar algún tipo de servicio hotelero al huésped pueden influir en la percepción y satisfacción de la calidad durante el tiempo de estancia.

Uno de los aspectos importantes por los cuales se considera al área operativa como primordial e irremplazable dentro de los establecimientos de hospedaje turístico es que todo el servicio se soporta en los diferentes departamentos que la conforman, estableciendo que en conjunto constituye el motor principal que hace posible brindar un servicio de calidad a los huéspedes, además de ello el resto de áreas como la alta dirección y administración basa la mayoría de su planificación en el ámbito productivo.

Con respecto a la asignación de funciones operativas en los centros de hospedaje estas son el elemento fundamental que todo administrador debe planificar, comunicar y controlar con el recurso humano que este a su cargo, de acuerdo a Mallar (2010) estas funciones son las que “permiten obtener los ingresos planeados, a través de la aplicación de las políticas establecidas en los manuales y procedimientos de operación”, considerando que mediante la supervisión de cada una de ellas, se logra obtener el resultado esperado, que es la rentabilidad económica, satisfacción en el cliente y la fidelización del mismo, para la comprensión de las funciones específicas que desempeñan los recursos humanos en esta área se puede observar el anexo 3.

Acorde a lo antes referido se debe buscar que esta estructuración sea lo más completa posible y se ajuste a los requerimientos de la empresa y huéspedes para satisfacer todas sus necesidades, ya que comúnmente se conforma por un director de habitaciones y un director de alimentos y bebidas en donde cada uno de ellos tiene funciones específicas con varios supervisados a su cargo.

## **2.5. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE TURÍSTICO**

La gestión del talento humano en los establecimientos de hospedaje ha ido evolucionando mediante los cambios que se producen en la sociedad, pues en el pasado el ser humano tenía una concepción que lo definía como un medio más de producción, fue mucho tiempo después cuando el pensamiento sobre él mejoró, a través de los derechos sociales, lo que ayudó a la reflexión que menciona Barba y Serrano (2012) “los recursos humanos generalmente tienen un impacto significativo sobre los resultados organizativos: reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución”.

Es importante mencionar que ante la evolución de ese pensamiento, también cambiaron sus denominaciones, pues actualmente se los conoce de diversas formas como: capital humano, talento humano, personal entre otras. Alfonso (2016) define a la gestión de RRHH como “el conjunto de políticas, objetivos,

metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales”, sus objetivos principales son, hacer que la mano de obra sea más eficiente y efectiva en todos los departamentos que conforman la empresa, además de motivar a la participación colectiva en áreas de interés social, cultural, recreativas y turísticas, pues generan confianza y un buen ambiente laboral.

La administración del recurso humano se utiliza como sinónimo de gestión, el mismo que consiste en efectuar la planificación, organización, coordinación y control de habilidades, según Serrano y Gonzales (2015) afirma que “es un componente integral del modelo de negocio de cualquier hotel... dando a entender que dentro de una empresa hotelera, el personal contratado siempre marcará las pautas y determinará el éxito o no del establecimiento hotelero”. Constituye a su vez el apoyo estratégico de los centros de hospedaje estableciendo que el recurso humano es un elemento fundamental que debe ser capacitado, compensado y evaluado periódicamente para lograr obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Para culminar con lo relacionado a la gestión del talento humano, se puede indicar que una correcta aplicación del término en el sector alojamiento, debe permitir coordinar diversas acciones sobre los recursos humanos, tal es el caso de la selección, formación y evaluación sobre las actividades realizadas durante jornadas laborales, por lo que de acuerdo con la investigación se considera importante ampliar la información sobre estas acciones, en los siguientes subepígrafes.

### **2.5.1. SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICAS**

La selección de los recursos humanos es la acción que realizan directivos en conjunto con el director del departamento de RR. HH, para elegir al mejor candidato a ocupar una vacante existente en el establecimiento de hospedaje, de acuerdo a Hernández (2012) menciona que “la selección de personal es hoy

en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea”, esta delimitación según lo menciona el autor se efectúa bajo criterios físicos, psicológicos y sociales o como lo tenga establecido el centro de hospedaje, por ello quienes realizan esta labor deben ser claros con el perfil laboral que desean.

La denominada selección, se conoce también como reclutamiento de personal y constituye una de las tareas que mejor debe ser planificada de acuerdo a un proceso que involucra diferentes aspectos como los que menciona Naranjo (2012) “Detección y análisis de necesidades de selección, descripción y análisis de la posición a cubrir, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, entrevistas más técnicas de selección, elaboración de informes y entrevista final”, por lo tanto, cada paso a seguir para la selección de mano de obra calificada en el establecimiento de hospedaje tiene como motivo garantizar la buena eficiencia y eficacia del seleccionado en su lugar de trabajo, considerando que este es el primer paso para la gestión del recurso humano.

Las técnicas para el reclutamiento o selección del recurso humano en centros de hospedaje son aquellas que le permiten a la empresa determinar y verificar las características del postulante, es decir, se convierten en el medio por el cual directivos pueden determinar si se cumple con los requerimientos especificados por la empresa, cada una de las técnicas debe poseer atributos como confiabilidad, rapidez y transparencia que garanticen el buen trabajo. Un centro de hospedaje puede escoger entre diferentes técnicas para seleccionar a su personal, esto puede depender de los reglamentos o disposiciones de la persona encargada de realizar el reclutamiento, Moscoso *et al.*, (2015), plantea seis técnicas las cuales se muestran en el cuadro 2.3.

**Cuadro 2.3.** Técnicas para la selección del recurso humano.

Técnica	Descripción
Curriculum	Es un documento en el cual el solicitante describe toda su información personal como: formación académica, experiencia profesional y habilidades especiales, suele ser uno de los primeros y comunes elementos para el reclutamiento, de acuerdo a Neil <i>et al.</i> , (2010) “se trata, además, de una de las herramientas mejor percibida por los candidatos”.

<b>Referencias</b>	Consiste en solicitar información específica sobre los postulantes avalada por personas conocidas en el sector y con una excelente reputación, se convierten en la manera para que el reclutador pueda comprobar el expediente laboral que se presenta, considerando importante indicar las razones por las cuales se culminó con la relación laboral anterior, con el fin de conocer más sobre el comportamiento con los superiores (Seminarium Internacional, 2012).
<b>Entrevistas</b>	Es un formulario con preguntas abiertas diseñadas para obtener información sobre características temperamentales del postulante, actualmente es una de las técnicas más utilizadas en el proceso de selección, Fernández <i>et al.</i> , (2015) da su aporte mencionando que se emplea para “la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado”, por lo tanto, los resultados obtenidos de esta técnica permiten al reclutador predecir el comportamiento del postulante ante situaciones futuras relativas al trabajo.
<b>Test de capacidades cognitivas</b>	Son instrumentos que tienen la posibilidad de precisar las habilidades mentales de la persona para aprender una tarea o utilizar algún equipo o herramienta, Cancinos (2015) menciona que esta técnica también hace posible determinar la capacidad de “razonamiento verbal, razonamiento numérico, resistencia, concentración, conocimientos entre otros”, por ello los resultados obtenidos de este test contribuyen a que el reclutador tenga una idea clara, sobre si el postulante está apto para las funciones que debe ejercer u orientarlo hacia otro cargo laboral.
<b>Pruebas profesionales</b>	Esta técnica consiste en aplicar varios tipos de pruebas al postulante, tales como muestras de trabajo y conocimiento del área, de acuerdo con las necesidades que exija el puesto vacante. El uso de esta técnica se realizan cuando la actividad que debe ejercer el trabajador requiere de muchos conocimientos o técnicas en específico (Gobierno de Navarra, 2015).
<b>Centro de evaluación</b>	Grados (2004) citado por Torres (2014) lo define como “un método que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando”, por lo cual se puede establecer que esta técnica tiene como fin combinar ejercicios de simulación de procesos o actividades específicas a manera de que se obtengan resultados que permitan determinar si la persona solicitante del cargo, cumple con las características del área laboral.

Fuente. Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior se puede establecer que cada una de las técnicas de reclutamiento tienen un propósito en específico pero una finalidad en común que es identificar a la persona con los conocimientos y cualidades idóneas para desempeñar un cargo laboral dentro del establecimiento, mediante las técnicas se buscan obtener la mayor información del postulante ya sea a través documentación o la observación de sus habilidades, es por tal razón que el reclutador o contratante puede establecer si es necesario emplear una sola técnica o efectuar una combinación, ya que existen varios cargos laborales como los operativos en los que sí amerita realizar dicho procedimiento.

## 2.5.2 CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La capacitación nace de la necesidad proveniente del ser humano por obtener nuevos conocimientos sobre temáticas específicas, Gambetta (2015) la define como “un conjunto de actividades de enseñanza programadas y con cierto grado de formalización que tiene lugar en las empresas con el fin de perfeccionar el desempeño de los recursos humanos que trabajan en ellas”, mediante esta acción se promueven espacios para utilizar el conocimiento recibido y a su vez este pueda ser llevado a la práctica real, otro de los beneficios de esta actividad es poder afianzar la confianza laboral, actualizar procesos y sobre todo mejorar las relaciones laborales entre empleados.

Las necesidades por las que una organización realiza estas acciones son impulsar el desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos partícipes de la empresa, pues de acuerdo a Wilches *et al.*, (2011) “las personas son el único recurso organizacional capaz de darle forma y de crear la manera en la cual los otros recursos de la organización son usados”, es por esa razón que, la capacitación surge como un requerimiento constante que contribuya a mejorar destrezas y actitudes. Los motivos por los cuales un centro de hospedaje emprende la formación de su personal pueden ser, establecer oportunidades en la mano de obra para el aprendizaje continuo de su puesto laboral actual y futuro, motivar a que los empleados tengan un cambio en su comportamiento creando un ambiente satisfactorio y prepararlos para una reacción profesional inmediata frente a situaciones complejas.

La actualización de los conocimientos es parte de la gestión de recursos humanos en un establecimiento de hospedaje, esta actividad tiene como fin otorgar nuevos saberes a quienes desempeñan alguna función dentro del establecimiento, la capacitación contribuye al desarrollo personal y organizacional, razón por la cual este proceso debe ser planificado y acorde a las necesidades operativas de cada puesto, para el fortalecimiento y mejora de conocimientos, habilidades y destrezas, dándoles la posibilidad de desarrollar

una actitud distinta ante los cambios que se generan en el entorno y formar una ventaja competitiva frente a la competencia (García, 2013).

### **2.5.3. EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La evaluación es un proceso periódico realizado por el departamento de recursos humanos junto con los directivos en los centros de hospedaje, es el medio útil que permite constatar el cumplimiento de estrategias, planes y desempeño laboral en diferentes aspectos como: responsabilidad, desenvolvimiento, logros obtenidos, entre otros, asumiendo que mediante esta acción se puede conocer la realidad actual, determinar problemáticas y tomar decisiones para corregirlas o minimizarlas.

Los motivos por los cuales una empresa de alojamiento efectúa una evaluación del desempeño laboral son porque le permite realizar acciones de mejora entorno a los resultados, Dolan *et al.*, (2007) citado por Barbara y Serrano (2015) mencionan que “esta práctica trata de descubrir en qué medida es productivo un empleado y si podrá mejorar”, otro de los motivos fundamentales es obtener información real sobre acontecimientos, definir prioridades y determinar cuáles son las acciones que limitan el desarrollo de trabajadores dentro de la empresa.

El control del capital humano puede realizarse siguiendo diferentes formas o según lo establecido en políticas, normas y reglamentos del centro de hospedaje turístico, actualmente son dos las maneras de ejercer esta labor, la primera es aquella que se orienta verificar el rendimiento mediante cifras como: clientes atendidos, cantidad de reservaciones, número de quejas entre otras, y la segunda está enfocada a evaluar el desempeño laboral en procesos, para cualquiera de las formas a utilizarse lo recomendable es hacerlo periódicamente y hacer un seguimiento constante.

Murillo (2015) establece que “los resultados de los recursos humanos de la empresa son útiles cuando se tiene en consideración el sentir de los empleados”, pues la evaluación debe realizarse no para sancionar, sino también para valorar

y reconocer el buen desempeño laboral, generando una mejor actitud de los empleados y poder obtener una mayor colaboración en el proceso, sin que exista una acción reacia ante la evaluación.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente en este epígrafe se concluye que, la evaluación constituye una acción perteneciente a la gestión de los recursos humanos, la cual permite verificar, corregir y premiar los procesos efectuados por el personal administrativo u operativo en un establecimiento de alojamiento turístico. Mediante esta acción se hace posible también ir formando al talento humano con conocimientos actualizados de acuerdo a las nuevas necesidades de los huéspedes, pues los cambios en el sector turístico siempre dependen de las tendencias que se desarrollen en el entorno, de esta forma, se asegura que el personal tendrá un correcto desenvolvimiento y la empresa obtendrá posicionamiento y rentabilidad.

## **2.6. EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA MEJORA DE LA FUNCIONALIDAD DEL ALOJAMIENTO TURÍSTICO**

El diagnóstico es una actividad que implica detectar una situación actual sea positiva o negativa dentro de un entorno utilizando la investigación, permitiendo así poder emitir un juicio crítico que valide lo que se está afirmando, de acuerdo a Jova (2013) diagnosticar constituye “una herramienta de dirección, que hace comprender los estados pasados y actuales de la entidad en estudio, para proyectarse y trabajar de una mejor manera hacia su futuro”, considerando que tras la aplicación de esta herramienta es posible tomar acciones que mejoren las dificultades detectadas y proyectarse hacia una situación futura ideal en todos los ámbitos que comprenden el objeto en estudio.

El alojamiento es un sector que está conformado por varios recursos como económicos, tecnológicos y humanos, los cuales interactúan para lograr un fin común, considerando que mediante ellos se puede alcanzar estándares de

calidad en sus procesos (González y Muñiz, 2016), el capital humano dentro del alojamiento constituye el recurso fundamental que debe ser diagnosticado pues es el que administra y garantiza la efectividad de los demás recursos, por ello esta acción se debe considerar como necesaria y a su vez útil, ya que permite identificar aspectos positivos y negativos que influyen en la eficiencia del capital humano, contribuyendo así a la toma de decisiones que favorezcan directamente a su funcionalidad.

El efectuar un diagnóstico específicamente de los recursos humanos, también puede manifestarse como una acción de índole social, ya que el beneficio de detectar una situación actual no es únicamente mejorar la productividad económica, sino que también generar un ambiente laboral sano, satisfacción ante el trabajo realizado y lograr mayor confianza entre jefe y subordinado para expresar el grado de conformidad con el puesto laboral y las situaciones personales que afecten a su desenvolvimiento, considerando que la eficiencia y eficacia del capital humano depende del equilibrio entre el entorno laboral, competencias y habilidades personales.

Realizado el marco teórico referencial con las definiciones pertenecientes a las variables investigativas, se pudo obtener un mayor entendimiento sobre el alojamiento, las diferentes categorías, la importancia del recurso humano para el sector del hospedaje y la correcta gestión que se debe efectuar para la mejora de la funcionalidad, seguido de ello se tiene ahora la necesidad de hacer una búsqueda bibliográfica sobre diferentes metodologías aplicadas en casos de estudio similares, para tomarlas como una guía de trabajo que permita orientar el proceso de la investigación, las mismas que se explican ampliamente en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO**

En este capítulo se presenta el proceso metodológico utilizado para la realización de la investigación, la cual tuvo lugar en la ciudad de Manta provincia de Manabí, en el siguiente epígrafe se muestran los antecedentes metodológicos que sirvieron como fundamento para el desarrollo del presente trabajo.

### **3.1. ANTECEDENTES METODOLÓGICOS PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Para formular el proceso metodológico de este trabajo, se consideró necesario un estudio previo de instrumentos metodológicos de diferentes autores utilizados en casos y estudios investigativos relacionados con el tema y objeto de investigación. En la revisión bibliográfica realizada se encontró cinco instrumentos metodológicos enmarcados en los últimos cinco años, los cuales cuentan con actualidad en relación con la presente investigación, estos se ordenaron cronológicamente, se sintetizaron y analizaron cada uno de sus componentes conformantes. Dentro de esto se destacan los trabajos de los siguientes autores: Enríquez (2011); Martínez *et al.*, (2013); Falabelo (2013), Calderón (2014) y Alfonso *et al.*, (2015). Seguidamente se muestra un análisis detallado de cada uno de ellos.

#### **1. Diagnóstico y propuesta del mejoramiento integral del hostel The Imperial en el sector de la Mariscal (Enríquez, 2011)**

La metodología que propone este autor consta de cuatro etapas y ocho actividades, las mismas que se direccionan hacia la planificación, ejecución y control del hostel "The Imperial". Este proceso metodológico inicia con una descripción de la situación funcional y organizacional del objeto en estudio, la segunda etapa que propone el autor es realizar el análisis FODA, para la determinación de la situación actual del hostel. La tercera etapa toma en cuenta un análisis de la oferta y demanda del sector hotelero de la ciudad de Quito. En

la cuarta etapa se plantea la propuesta de mejoramiento de los servicios que se brindan mediante un manual de clasificación de puestos laborales por competencias.

La propuesta metodológica de este autor se asemeja al campo de acción de la presente investigación ya que fue efectuada en el área de alojamiento, pero sus fases tienen un enfoque distinto al que se desea obtener, ya que buscan mejorar los servicios mediante la asignación de responsabilidades por competencias, ante ello se establece que su uso es parcial.

## **2. Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín (Martínez et al., 2013)**

Este modelo consta de cuatro fases y quince pasos, los cuales tienen un enfoque hacia la planificación de recursos humanos en espacios turísticos, esta metodología propone el uso de indicadores centrados en la eficiencia y eficacia del talento humano. Se inicia con una determinación de los intereses humanos hacia el crecimiento del turismo, luego precisa la situación actual a través de una propuesta de los requerimientos por especialidades o áreas y toma en cuenta el planteamiento de estrategias que favorezcan la gestión. Culmina con una etapa de implantación y ajustes.

A criterio del autor el modelo se considera que es muy detallado y extenso en cada una de las fases, su limitación principal radica en que se aplica a un territorio turístico, por lo que se establece que no está direccionado a la necesidad investigativa, ni responde a su aplicación en el entorno empresarial de alojamiento turístico.

## **3. Planificación estratégica de RR. HH. para el área de regiduría de pisos del Hotel Playa Cayo Santa María (Falabelo, 2013)**

Esta propuesta metodológica está conformada por cuatro fases, enfocadas al análisis de la planeación de recursos humanos en hoteles de sol y playa, con

categorías de cuatro y cinco estrellas. La primera fase inicia con la familiarización sobre el eje temático, en su segunda fase propone establecer las descripciones de los cargos y las necesidades que tiene el recurso humano en el área de trabajo. La tercera fase constituye la puesta en práctica del diagnóstico de los recursos humanos y en su cuarta fase se realiza el respectivo seguimiento y control.

La propuesta metodológica de este autor se concibe como útil para el investigador ya que su campo de acción está fijado en el sector del alojamiento, pero cabe recalcar que solo se utilizaran ciertas actividades, como la caracterización de la empresa, el análisis interno y externo en relación con el factor humano. Esta metodología se concentra en el área de regiduría de pisos, dentro de un establecimiento y no en todas las áreas, esto constituye un limitante para su uso puesto que la presente investigación es más amplia.

#### **4. Modelo de gestión del talento humano para mejorar la calidad de los servicios en el hotel “Marquez de Río” cantón Riobamba, provincia de Chimborazo (Calderón, 2014)**

La metodología que propone la autora, está conformada por tres fases y cinco actividades, direccionadas a establecer un modelo de gestión del talento humano, la investigación inicia con una caracterización del establecimiento en la que se detallan todos los servicios ofrecidos, luego propone realizar la descripción del proceso metodológico para el diseño del modelo de gestión y en el cual se deben seleccionar las herramientas metodológicas a utilizarse para la recolección de información en cuanto a talento humano. En la tercera fase se realiza la ejecución del modelo de gestión del hotel “Marquez de Río”.

Se puede concluir que este modelo pese a estar desarrollado en el área de alojamiento se concentra más en la organización y planeación del recurso humano, realiza un diagnóstico poco detallado con herramientas cuyos resultados obtenidos son distintos al enfoque que se necesita para la ejecución del presente trabajo.

## **5. Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí (Alfonso *et al.*, 2015)**

El modelo propuesto por los autores consta de cuatro etapas direccionadas a establecer un análisis enfocado a la planificación de los recursos humanos en hoteles, esta metodología ha sido empleada en la provincia de Manabí con resultados favorables. En la primera etapa se conforma el grupo de diagnóstico, con el fin determinar el número de participantes que proporcionarían información, en la segunda etapa establece el cronograma de las actividades para definir las fechas en que se realizará el diagnóstico. La tercera etapa consiste en la ejecución del diagnóstico de la planificación de recursos humanos en el hotel, y posee tres actividades, la primera consta de una caracterización general del hotel y su área de recursos humanos mediante entrevistas a directivos y trabajadores, la segunda actividad es el análisis interno, el cual se efectuó mediante una tormenta de ideas con expertos para identificar las debilidades y fortalezas internas, por último, la tercera actividad es el análisis externo por medio de entrevistas, tormentas de ideas y revisión documental. La cuarta etapa de la metodología contempla la determinación del estado actual mediante una matriz DAFO ponderada, utilizando los datos del análisis interno y externo.

Esta metodología se constituye como la más útil para el desarrollo de la investigación ya que su campo de acción es el que más se acerca al tema en estudio, sus etapas y actividades permiten obtener resultados puntuales útiles para efectuar el tema en estudio. Se debe considerar que a pesar de la utilidad que muestra, se utilizarán ciertas fases propuestas por los autores, debido a que la necesidad de la investigación requiere que se añadan nuevas actividades. Un elemento que limita el uso de la metodología es que se tomó una muestra reducida y aleatoria únicamente en establecimientos hoteleros.

Una síntesis del análisis realizado de cada una de las metodologías consultadas se muestra en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Metodologías para el análisis de los recursos humanos.

Tema y Autor	Fase y actividades	Técnicas y herramientas
Diagnóstico y propuesta del mejoramiento integral del hostel The Imperial en el sector de la Mariscal (Enríquez, 2011)	<p><b>Análisis de la situación actual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción de la estructura funcional</li> <li>-Descripción de la estructura de posición</li> </ul> <p><b>Análisis FODA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis interno</li> <li>-Análisis externo</li> </ul> <p><b>Análisis de la oferta y demanda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción de producto, precio, plaza y promoción</li> <li>-Descripción de la competencia</li> <li>-Determinación de la satisfacción del cliente</li> </ul> <p><b>Implementación de Manual de clasificación de puestos por competencias del hostel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción de los puestos de gerente general, gerente de marketing, recepcionista, cocinero, camarero y mesero</li> </ul>	<p>Matriz FODA Matriz del cargo laboral Entrevistas Encuesta</p>
Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín. Martínez <i>et al.</i> , (2013)	<p><b>Preparación inicial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación del equipo multinstitucional.</li> <li>-Lograr el compromiso con la aplicación del procedimiento.</li> <li>-Capacitación.</li> <li>-Identificación de los intereses territoriales de desarrollo del destino turístico.</li> <li>-Compatibilización de los intereses sectoriales con los intereses territoriales de desarrollo del destino.</li> <li>-Alineación de la plantilla de recursos humanos de las organizaciones turísticas a la compatibilización de intereses del destino turístico.</li> </ul> <p><b>Determinación de los requerimientos de recursos humanos en el territorio turístico.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recopilación de la información relevante sobre de los requerimientos de RH por especialidades a nivel de territorio turístico.</li> <li>-Determinación de la situación límite de RH por especialidades en el territorio turístico.</li> <li>-Análisis de los procesos de GRH que definen la situación límite por cada especialidad.</li> </ul> <p><b>Planificación de los procesos de GRH en el territorio turístico para la regulación de la situación límite.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Temporización y asignación de recursos para los procesos de GRH en el territorio turístico.</li> <li>-Diseño de estrategias para el estado de excedencia de RH.</li> <li>-Diseño de estrategias para el estado de equilibrio.</li> <li>-Diseño de estrategias para el estado de déficits.</li> </ul> <p><b>Implantación y ajustes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Implantación de la planificación.</li> <li>-Evaluación de la planeación.</li> </ul>	<p>Talleres de capacitación Entrevistas Encuestas Fórmula de compatibilización de los intereses territoriales y del destino turístico Método de la ruta crítica Revisión bibliográfica Observación directa Encuesta Entrevista Análisis DAFO</p>
Planificación estratégica de RR.HH para el área de regiduría de pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Falabelo (2013)	<p><b>Preparatoria.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Familiarización con los procesos y recursos humanos del hotel.</li> <li>-Establecimiento del escenario futuro en el que se diagnostica la actividad de planificación de recursos humanos del hotel.</li> </ul> <p><b>Determinación de las necesidades de recursos humanos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El análisis y descripción de los cargos necesarios y/o existentes.</li> <li>-La determinación de las competencias laborales.</li> <li>-La previsión de las necesidades de recursos humanos.</li> </ul> <p><b>La ejecución.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Caracterización de la empresa y el área de Recursos Humanos.</li> <li>-Análisis externo de la PRH.</li> <li>-Análisis interno de la PRH.</li> </ul> <p><b>Regulación y control.</b></p>	<p>Revisión bibliográfica Observación directa Encuesta Entrevista Análisis DAFO</p>

<b>Modelo de gestión del talento humano para mejorar la calidad de los servicios en el hotel “Marquez de rio” cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.</b> Calderón (2014)	<b>Caracterización del hotel</b> -Descripción de los servicios <b>Descripción del procedimiento metodológico</b> <b>Desarrollo de la propuesta</b> -Análisis situacional -Planeación del modelo -Organización -Aplicación del modelo	Métodos Inductivo y deductivo Analítico y sintético Histórico - lógico Encuesta Entrevista Observación directa
<b>Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí.</b> Alfonso <i>et al.</i> , (2015)	<b>Formación del grupo de diagnóstico de PRH.</b> <b>Conformación del cronograma de PRH.</b> <b>Ejecución del diagnóstico de PRH en el hotel.</b> -Caracterización general del hotel y de su área de RR. HH. -Análisis interno de la planificación de recursos humanos. -Análisis externo de la planificación de recursos humanos. <b>Determinación del estado actual de la PRH en el hotel.</b> -Elaboración de la matriz DAFO.	Método Michalus Revisión documental Tormenta de ideas Entrevistas Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS

Para la selección de las etapas metodológicas que más se ajusten a las características o necesidades de esta investigación se realiza una valoración comparativa de cada una de las metodologías propuestas por los autores, esto se efectuó mediante la identificación y agrupación de criterios comunes identificados en el cuadro 3.1. La sumatoria total de cada una de las metodologías expresa sus diferentes grados de amplitud, estableciendo que a mayor valor indica que se consideran todos los criterios necesarios para el diagnóstico de los recursos humanos, mientras que si el puntaje es bajo, muestra que no se adapta al objetivo de la investigación, por lo tanto, se puede limitar su uso.

En el cuadro 3.2 se muestra el análisis realizado para comparar cada una de las metodologías y establecer cuáles son las que se asemejan más a la necesidad investigativa de este trabajo. La nomenclatura que se utilizó para el diseño del cuadro, es muy sencilla y consistió en asignarle un valor del 1 al 5 a cada uno

los autores consultados<sup>1</sup>, estos números son los que se muestran en las columnas de la tabla.

**Cuadro 3.2.** Análisis comparativo de las metodologías.

<b>ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS CONSULTADAS</b>						
<b>Nº</b>	<b>Elementos de análisis</b>	<b>Metodologías</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Caracterización del área en estudio	X		X	X	X
2	Preparación inicial del grupo de trabajo		X			X
3	Planeación de las actividades					X
4	Análisis interno y externo del área en estudio	X		X	X	X
5	Determinación las necesidades del recurso humano		X	X		
6	Descripción de los cargos necesarios y existentes			X		
7	Evaluación y control		X	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia.

Después de la realización del análisis comparativo, se llegó a la conclusión que las metodologías propuestas por Falabelo (2013) y Alfonso *et al.*, (2015) son las que presentan una mejor adaptación en el uso o guía de la investigación, pues muestran un puntaje elevado, criterio reflejado en el cuadro 3.2. Se debe mencionar que el uso de las metodologías de los autores fue de uso parcial, ya que se consideró necesario incluir otras fases o actividades, las cuales se detallan en el siguiente epígrafe.

### **3.3. FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Es significativo mencionar que las fases propuestas por los autores fueron seleccionadas aleatoriamente de acuerdo con la necesidad investigativa, para este trabajo del autor Alfonso *et al.*, (2015) se consideraron las tres primeras

<sup>1</sup> 1. Enríquez (2011); 2. Martínez *et al.*, (2013); 3. Falabelo (2013), 4. Calderón (2014); 5. Alfonso *et al.*, (2015).

fases, pues contribuyeron a poder caracterizar el objeto en estudio, determinar el grupo de profesionales para la recopilación de información y programar las actividades para el diagnóstico, del autor Falabelo (2013) se consideraron útiles la tercera fase la cual permitió efectuar el análisis interno y externo del recurso humano en los establecimientos y la cuarta fase que hace referencia a la evaluación y control, es importante recalcar que se han incluido otras fases, actividades y herramientas necesarias para el cumplimiento de este trabajo, ya que lo que se pretende es plantear un procedimiento metodológico que se adapte lo mejor posible a la realidad del tema de estudio. En el cuadro 3.3. se presenta la metodología de mayor conveniencia en el desarrollo de un diagnóstico de los recursos humanos en el sector del alojamiento en la ciudad de Manta.

**Cuadro 3.3.** Metodología propuesta para el diagnóstico de los recursos humanos.

Tema	Fases y actividades	Métodos, técnicas y herramientas
<b>Metodología propuesta para el diagnóstico de los recursos humanos en el sector alojamiento</b>	<b>Etapa I. Definición de los establecimientos</b> -Selección del objeto de estudio.	Método análisis y síntesis Catastro Turístico de la Cámara de Turismo de Manta
	<b>Etapa II. Caracterización de los establecimientos de hospedaje turístico</b> -Recopilación de información documental y de campo sobre los establecimientos. -Aplicación de la ficha de caracterización.	Método analítico Método descriptivo Revisión bibliográfica Observación directa Ficha de caracterización
	<b>Etapa III. Preparación para el diagnóstico</b> -Selección del grupo de trabajo. -Programación de las actividades.	Método DELPHI Ficha de cronograma
	<b>Etapa IV. Ejecución del diagnóstico</b> -Análisis interno. -Análisis externo. -Realización de la matriz DAFO ponderada. -Determinación de las problemáticas asociadas a los RRHH. -Análisis del entorno laboral del recurso humano. -Aplicación de indicadores asociados a la medición del estado actual de RRHH.	Método análisis y síntesis. Método inductivo y deductivo Método descriptivo Encuestas Entrevistas Ficha de matriz EFI Ficha de matriz EFE Matriz DAFO Matriz de Ishikawa Diagrama Pareto Tabla de indicadores
	<b>Etapa V. Propuesta de acciones de mejora para los establecimientos de hospedaje</b> -Elaboración de las acciones de mejora.	Método análisis y síntesis Método deductivo Método descriptivo. Ficha de propuesta.
	<b>Etapa VI. Control y evaluación</b> -Indicadores.	Método análisis y síntesis. Método deductivo

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

#### **Etapa I. Definición de los establecimientos**

Esta primera etapa tuvo como finalidad determinar el objeto de estudio de la investigación, debido que a partir de esta selección se pudo continuar con el resto de etapas planificadas. El cumplimiento de la actividad propuesta se realizó mediante visita a la Cámara de Turismo de Manta para solicitar el catastro de establecimientos de alojamiento turístico afiliados a la institución, pues los resultados de la presente investigación tributan al desarrollo del proyecto institucional entre la ESPAM y la organización antes mencionada, por ello es necesario dicho procedimiento.

Para la selección de los establecimientos se consideran varios factores como: afiliación a la institución, participación constante en las actividades de la cámara de turismo de Manta, años de servicio, ubicación, tipología y categoría, los métodos utilizados en esta etapa fueron el de análisis y síntesis pues ayudaron a realizar una filtración a la información recibida, estableciendo que el objeto de estudio debe estar ubicado en la ciudad de Manta y debe ser de una categoría de entre media y alta.

#### **Etapa II. Caracterización de los establecimientos de hospedaje**

La segunda etapa propuesta para el diseño metodológico de la investigación, consistió en efectuar la caracterización general de los establecimientos que fueron considerados como objeto de estudio en el presente trabajo, para ello se inició con la recopilación de información documental y la técnica que se empleó fue la revisión bibliográfica, pues ayudó a que se puedan obtener datos bibliográficos relevantes en relación con la creación, planificación y estructuración de los centros de hospedaje.

Como parte de la primera actividad se consideró indispensable la recopilación de información de campo, la misma que fue obtenida mediante una ficha de

caracterización. Ver anexo 4. La cual sirvió como herramienta útil para detallar las características físicas, principales mercados, niveles de ingresos, fluctuación laboral, ocupación por temporadas entre otras características que poseen los establecimientos, es importante mencionar que la ficha estuvo aplicada de forma individual y con información proporcionada por los departamentos vinculados a las características que se deseaban consultar.

Los métodos utilizados en la estructuración de la información y para la presentación de los resultados fueron: el método analítico que ayudó a la desintegración de la información documental de fuentes primarias y secundarias, y el método descriptivo que permitió manifestar de manera lógica y detallada los resultados obtenidos en la aplicación de las técnicas y herramientas de investigación.

### **Etapa III. Preparación para el diagnóstico**

Esta tercera etapa constituyó una acción muy importante previo a la ejecución del diagnóstico, ya que tuvo como propósito seleccionar el grupo de trabajo para la investigación los cuales necesariamente debían ser clientes internos del objeto de estudio, pues serían a quienes se les aplicarían varias de las herramientas de recolección de información. Para la selección del grupo de trabajo se utilizó el método Delphi, propuesto por los autores Alfonso (2016) y Falabelo (2013). A continuación se describe el proceso, el cual comienza con la ecuación 3.1.

$$M = \frac{P(1-P)K}{I^2} \quad [3.1]$$

Dónde:

M: cantidad de personas necesarias

$I^2$ : nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general.

P: porcentaje de error que como promedio se tolera en sus juicios.

K: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza.

Las personas que se seleccionen según la aplicación de la fórmula anterior, deben cumplir con requisitos esenciales, esto garantiza que la información recolectada a través de ellos sea verídica y tenga relación con los resultados esperados. Al existir características que son subjetivas, es decir, que no se pueden comprobar cuantitativamente fue necesario, establecer un procedimiento que les permita a las personas realizar una autoevaluación de sus conocimientos, esto ayudó a determinar su coeficiente de conocimiento, argumentación y competencia. La herramienta utilizada para esta actividad fue una encuesta, tomando como referencia la utilizada por Alfonso (2016) en su investigación. Ver anexo 5.

Después aplicar un test para el análisis de sus datos, en lo que respecta a la primera interrogante el encuestado debe marcar en una escala del 1 al 10 el grado de conocimiento que tiene sobre el tema en estudio, a partir de ello se calcula su coeficiente de conocimiento poniendo en práctica la ecuación 3.2.

$$K_{cj} = n * 0.1 \quad [3.2]$$

Donde:

$K_{jc}$ = Coeficiente de conocimiento o información del candidato.

n= Rango seleccionado por el experto.

Los valores obtenidos tras la aplicación de la ecuación representan el grado de conocimiento que tiene cada uno de los candidatos, esta información se debe detallar utilizando el cuadro 3.4.

Donde:

$K_{jc}$ = Coeficiente de conocimiento o información del candidato.

1, 2, 3... = Nombre de cada uno de los candidatos,

**Cuadro. 3.4.** Coeficiente de conocimiento.

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

$K_{jc}$  = Coeficiente de conocimiento.

**Fuente.** Alfonso 2016.

En la segunda pregunta planteada se valora el grado de argumentación o la fundamentación sobre el tema en estudio, para el análisis de los datos obtenidos en la interrogante se debe utilizar una tabla patrón la cual se muestra a continuación.

**Cuadro. 3.5.** Tabla patrón.

Fuentes de argumentación	Grado de influencias de las fuentes en sus respuestas		
	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de la problemática	0.2	0.15	0.1
Experiencia personal en relación al tema	0.3	0.2	0.1
Participación en investigaciones teóricas y prácticas	0.2	0.15	0.1
Formación (capacitación y posgrado)	0.15	0.10	0.05
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros	0.2	0.15	0.1
Intuición	0.05	0.05	0.05

**Fuente.** Alfonso 2016.

Para analizar la segunda interrogante se plantea la ecuación 3.3, ésta hace posible determinar el grado de argumentación de cada candidato potencial, se debe considerar que la fórmula que se presenta a continuación puede variar de acuerdo con el número de fuentes de argumentación consultadas. Para detallar cada valor de la aplicación de la ecuación se hace uso del cuadro 3.6.

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^n n_i \quad [3.3]$$

Donde:

$K_{aj}$  = Coeficiente de argumentación del integrante

$n_i$  = Valor correspondiente a la fuente de argumentación (i: 1 hasta 6)

**Cuadro. 3.6.** Coeficiente de argumentación.

Candidatos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

$K_{aj}$  = Coeficiente de argumentación.

Fuente. Alfonso 2016.

Después de obtener los valores de coeficiente del conocimiento ( $K_{jc}$ ) y coeficiente de argumentación ( $K_{aj}$ ), se realiza la ecuación 3.4 para determinar el coeficiente de competencia (K), el cual permitió determinar los candidatos considerados para el desarrollo de la investigación. Los resultados obtenidos en la aplicación de la ecuación fueron comparados mediante una escala establecida por Falabelo (2013) la misma que se muestra en el cuadro 3.7.

$$K = 0.5 * (K_{jc} + K_{aj}) \quad [3.4]$$

Donde:

$K_{jc}$  = Coeficiente de conocimiento o información del experto.

$K_{aj}$  = Coeficiente de argumentación del integrante.

$K$  = Coeficiente de Competencia del participante.

**Cuadro. 3.7.** Escala para medir el coeficiente de competencia.

Alto	Medio	Bajo
$0,8 < K < 1,0$	$0,5 < K < 0,8$	$K < 0,5$

Fuente. Falabelo 2016.

Los resultados obtenidos en la ecuación anterior se detallan en el cuadro 3.8, el mismo que permite identificar claramente el valor y nivel de competencia de cada candidato, se debe considerar que para esta investigación se seleccionan personas cuyos niveles sean alto y medio.

**Cuadro. 3.8.** Coeficiente de competencia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>K</b>										
<b>Nivel</b>										

**Fuente.** Alfonso 2016.

La segunda actividad de esta etapa consistió en programar en espacio y tiempo cada una de las acciones que se deben realizar en la recaudación de información para la ejecución del respectivo diagnóstico. Esto se efectuó con la finalidad de coordinar el proceso de la investigación con los involucrados en el presente trabajo, para ello se diseñó un formato de cronograma, el cual se muestra en el cuadro 3.9.

**Cuadro. 3.9.** Modelo para el cronograma de actividades.

<b>Fecha</b>	<b>Lugar</b>	<b>Actividades para el desarrollo del diagnóstico</b>	<b>Involucrados</b>

**Fuente.** Elaboración propia

#### **Etapa IV. Ejecución del diagnóstico del talento humano**

Para el desarrollo de esta cuarta etapa se consideraron las actividades propuestas por Alfonso *et. al* (2015) y Falabelo (2013) debido a que de acuerdo con el tema en estudio se ajustaba a la realidad y necesidad investigativa, pues fue aplicada en establecimientos de hospedaje.

Esta actividad se inició con un análisis interno, para lo cual se planteó la elaboración de una matriz que permitiera evaluar los principales factores de dicho índole (EFI). Ver cuadro 3.10. En esta matriz se detallan las fortalezas y debilidades que implican al talento humano y los establecimientos de hospedaje, para cada factor en estudio se asignó un valor que comprende desde, 0 para los

que tienen muy baja importancia hasta 1.0 a los que se estime muy importantes, tomando en consideración que dicha sumatoria debe ser equivalente a 1.

**Cuadro 3.10.** Matriz EFI.

FACTOR INTERNO CLAVE			
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS			
TOTAL			

**Ponderación:** 0.0= sin importancia; 1.0= de gran importancia

**Clasificación:** 1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante

**Fuente:** Elaboración propia.

Efectuada la ponderación se procede a la clasificación, la cual debe estar entre una escala del 1 al 4. Para ello se asigna 1 cuando la debilidad evaluada es mayor, se asigna 2 cuando una debilidad es menor, en el caso de ser una fortaleza menor se clasifica como 3 y para las fortalezas mayores 4, después se debe multiplicar cada valor de la ponderación con la respectiva clasificación de tal forma que permita obtener el valor ponderado por cada variable. Sumados todos los valores en la columna de resultados, se puede determinar que si dicho total es menor a 2.5 los centros de hospedaje son débiles de manera interna, a su vez si el resultado es superior a 2.5 muestra que tienen una solidez interna.

La segunda actividad consistió en el análisis externo, el mismo que resume a las oportunidades y amenazas presentes tanto en un macroentorno como: procesos nacionales, internacionales o globales y microentorno con factores del territorio que inciden directamente en el funcionamiento de los establecimientos de hospedaje, la herramienta que se utilizó para cumplir con esta tarea fue la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Ver cuadro 3.11.

Cuadro 3.11. Matriz EFE.

FACTOR EXTERNO CLAVE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS
AMENAZAS			
TOTAL			

**Ponderación:** 0.0= sin importancia; 1.0= de gran importancia

**Clasificación:** 1= amenaza importante; 2= amenaza menor; 3= Oportunidad menor; 4= Oportunidad importante

**Fuente:** Elaboración propia.

Las oportunidades y amenazas descritas en la matriz poseen su respectiva ponderación, siendo esta, 0 para los factores que se estimen como poco importantes, hasta el valor de 1.0 a los cuales se considere como muy importantes, efectuada la ponderación su sumatoria debe ser 1. Luego se procede a la clasificación, asignándole 4 a los factores importantes, cuando es importante 3, mientras que si es promedio se lo clasifica como 2 y para aquellos de carácter deficiente se le asigna el valor de 1.

Se debe multiplicar cada ponderación con la clasificación correspondiente y cuyo valor que se obtiene ante esta operación se coloca en la columna de resultados para luego sumarlos, si el valor obtenido es mayor a 2.5, es una muestra de que los establecimientos tienen grandes oportunidades, mientras que si el valor resultante es inferior a 2.5, indicaría que las amenazas son las que prevalecen en los centros de hospedaje.

Como tercera actividad se propone la realización de una matriz DAFO ponderada, en la que se detallan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en los análisis internos y externos, Ver cuadro 3.12, a las cuales se le es asignado un nivel de importancia mediante las siguientes escalas:

- Escala 5 puntos: Factores vitales.
- Escala 4 puntos: Factores muy importantes.
- Escala 3 puntos: Factores importantes.
- Escala 2 puntos: Factores significativos.
- Escala 1 punto: Factores poco significativos.

Cuadro 3.12. Matriz DAFO.

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	Tpe	A1	A2	A3	A4	A5	Tpe	T
FORTALEZAS	F1													
	F2													
	F3													
	F4													
	F5													
	T													
DEBILIDADES	D1													
	D2													
	D3													
	D4													
	D5													
	T													
TG														

Fuente. Elaboración propia.

Mediante los resultados obtenidos en la matriz DAFO, se planteó el problema y la solución estratégica, para ello se utilizó el siguiente formato: Problema estratégico general, si se materializan las amenazas (la de mayor valor), considerando que existen las debilidades en el lugar, empresa, etc. (la de más valor), aunque se posea de las fortalezas (la de mayor valor), no podrán emplearse plenamente las oportunidades (la de más valor).

Para la solución estratégica general, se utilizó el siguiente formato: Utilizando plenamente las fortalezas (las de mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (la de mayor valor), será posible realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (la de mayor valor) y superan las debilidades (la de mayor valor).

La cuarta actividad que se realizó dentro de esta etapa corresponde a la determinación de las problemáticas asociadas a los RR. HH., para ello se utilizó el diagrama de Ishikawa o comúnmente conocido como “Espina de pescado”, el mismo que constituye una herramienta que permite la determinación de las principales causas y subcausas que producen una situación en común.

El diagrama de Ishikawa fue la herramienta que permitió establecer cuáles son las problemáticas principales (causas) a partir de subcausas que se relacionan con la eficiencia y eficacia del capital humano en los establecimientos de hospedaje. El diagrama propuesto se conforma por un cuadro principal en el cual se describe la problemática central, a partir de ello se realiza una línea central direccionada hacia dicho cuadro a esta se la denomina columna vertebral, luego se realizan líneas inclinadas direccionadas hacia la línea central las mismas que corresponden a causas y mediante esta surgen nuevas líneas secundarias las cuales integrarían las subcausas.

Para el desarrollo de las cuatro actividades incluidas en esta etapa se utilizó una entrevista semiestructurada como técnica de recopilación de información, la misma que consiste en plantear varias preguntas abiertas enfocadas a determinar cuáles son los factores internos y externos que se relacionan de manera directa con la funcionalidad del recurso humano. Ver anexo 6. Es importante establecer que dicha entrevista fue aplicada a las personas que conforman el grupo de trabajo seleccionado, pues se consideró que poseen los suficientes conocimientos para recopilar información relacionada con la temática de estudio.

La quinta actividad planteada dentro de este proceso metodológico consistió en efectuar un análisis del entorno laboral del recurso humano en el establecimiento, para ello se planteó una encuesta dividida en criterios como: condiciones de trabajo, clima organizacional, remuneración, comunicación, satisfacción y capacitación, esta herramienta permite al encuestado hacerse una autoevaluación en su desenvolvimiento personal dentro del espacio en el que

labora y definir si su entorno laboral cumple con las exigencias de su trabajo. Ver anexo 7.

Para la determinación del número de encuestas que debían aplicarse se consideró útil emplear una muestra de población finita, ya que se conoce el total de recursos humanos que conforman cada uno de los establecimientos de hospedaje. Las ecuaciones 3.5 y 3.6 son aquellas que se emplearon en esta actividad.

$$n = \frac{Z^2 (N) (p) (q)}{[E^2 - (N-1)] + [Z^2 (p)(q)]} \quad [3.5] \qquad q = 1 - p \quad [3.6]$$

Donde:

n= tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

p= proporción muestral o su estimado.

q = 1 – p.

$E^2$  = error permisible.

$Z^2$  = valor asociado a una confiabilidad o nivel de significación.

Al finalizar la encuesta se analiza cada uno de los ítems consultados, con el propósito de poder determinar los criterios que presentan un mayor y menor valor y mediante estos resultados poder establecer aspectos sobre los cuales se deben tomar acciones para mejorarlos, debido a que básicamente todo lo consultado representa el grado de conformidad e inconformidad con su ambiente de trabajo y autorrealización profesional. Para la identificación de las principales problemáticas se empleó el diagrama Pareto en el cual se organizan y jerarquizan todas las situaciones problemáticas asignándoles un valor de frecuencia, luego se procede a determinar la frecuencia acumulada, esta se obtiene a partir de la sumatoria de la frecuencia anterior más la frecuencia que se analiza, a su vez se debe obtener el porcentaje que representa dicha situación, para ello se toma el valor de cada una de las frecuencias y se divide para la sumatoria total. Ver cuadro 3.13.

**Cuadro 3.13.** Formato diagrama Pareto.

Nº P	Problemática	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado

**Fuente.** Elaboración propia.

La sexta actividad dentro de esta etapa se planteó con el propósito de medir el estado actual de la gestión del recurso humano en los centros de hospedaje, la importancia de realizar esta acción radica en que antes de proponer acciones de mejora se deben identificar todo tipo de falencias presentes en los establecimientos, para el cumplimiento de esta actividad se consideró pertinente la formulación de indicadores relacionados con la gestión del recurso humano, pues de acuerdo con una búsqueda bibliográfica no se evidenció su aplicación en alguna otra investigación, lo cual conllevó a que se efectúe una propia propuesta, estos indicadores se agruparon de acuerdo a cuatro grupos como: planificación, formación, contratación y evaluación, ya que representan las labores cotidianas de la gestión del recurso humano, además fueron diseñados considerando la disponibilidad y tiempo para la recolección de la información. Ver anexo 8.

Los métodos de investigación a utilizarse en la etapa de diagnóstico fueron el de análisis y síntesis puesto que permitieron la descomposición de la información recolectada para su total comprensión, el inductivo y deductivo contribuyeron que a partir de la observación de los hechos particulares que se presentaron en el sector del alojamiento se pudo determinar cuáles fueron los principales aspectos positivos y negativos que se generan entorno al sector del alojamiento y mediante el método descriptivo se logró presentar de forma detallada y sintetizada el resultado obtenido en cada una de las actividades.

## **Etapas V. Propuesta de acciones de mejora para los establecimientos de hospedaje**

En esta etapa se realizó la propuesta de acciones de mejora que aporten al funcionamiento del sector hotelero de la ciudad de Manta en concordancia a los recursos humanos. Dichas acciones se crean en función de los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas anteriormente realizadas, esto con el propósito de que lo planificado cambie la situación actual identificada en el proceso de la investigación y puedan mejorar en el futuro. Para la presentación de la propuesta de acciones de mejora se emplea una ficha, la cual permite detallar de forma clara lo que se desea realizar, esta herramienta se conforma mediante varios aspectos como:

- Propuesta: se detalla el nombre de la acción que se está proponiendo.
- Problemáticas asociadas: se describen cuáles son las problemáticas que se resolverán mediante la ejecución de la propuesta.
- Objetivo: corresponde a la descripción de la finalidad que tiene la acción.
- Descripción de la propuesta: se debe detallar como se podrá efectuar la propuesta.
- Indicadores de seguimiento y evaluación: se describen los medios que permitirán evaluar la funcionalidad de la propuesta.
- Recursos necesarios: corresponden a los elementos tangibles e intangibles que permiten cumplir la propuesta.
- Áreas de impacto: constituyen aquellos departamentos o áreas que serán beneficiados por la propuesta.
- Periodo de cumplimiento: representa el tiempo en el cual debe cumplirse con la propuesta.
- Responsables: detalla los departamentos que tienen la potestad de poder desarrollar las acciones propuestas.

En cuanto a los métodos se utilizaron análisis y síntesis, los mismos que permitieron comprender la situaciones problemáticas a mejorar, a su vez el método deductivo el mismo que favoreció a establecer posibles procedimientos

para la propuesta de acciones y el método descriptivo el cual contribuyó a la descomposición detallada de lo que desea proponer.

### **Etapa VI. Evaluación y control**

La evaluación y control constituyó la última etapa del proceso metodológico, su importancia se debe a que permite realizar una retroalimentación de lo propuesto y la comparación entre la evaluación del estado actual con el futuro luego de un tiempo que en cada uno de los objetos de estudio lo determine, esta acción se puede efectuar mediante la aplicación de los indicadores que conforman la propuesta con el propósito de establecer una comparación cuantitativa y verificar si las situaciones problemáticas entorno al factor humano se mantienen o mejoran.

Se debe mencionar que esta etapa se centra principalmente en los intereses que mantenga el propietario, directivos y trabajadores de los establecimientos para verificar si las acciones de mejora propuestas muestran resultados favorables. En el caso de que se considere necesario se harán ajustes centrados en añadir o disminuir indicadores según los resultados de la propuesta. El método científico que se empleó para el cumplimiento de esta última etapa fue el de análisis y síntesis, debido a que permitió determinar cuáles fueron los indicadores que mostraron resultados en su aplicabilidad.

Cada una de las etapas propuestas permitieron obtener los resultados que se muestran en el siguiente capítulo, los cuales hicieron posible desarrollar el tema de investigación, fundamentándose en procesos metodológicos referentes con el objeto de estudio, los mismos que sirvieron como una guía para coordinar cada una de las actividades y técnicas que favorecieron a la recopilación de información necesaria en la obtención de datos útiles entorno a los recursos humanos en el sector del alojamiento en la ciudad de Manta.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo tiene como finalidad evidenciar los resultados obtenidos tras el cumplimiento de cada una de las etapas que integraron el proceso metodológico de la investigación, las cuales fueron, desarrolladas mediante la aplicación de varios métodos científicos, técnicas y herramientas permitiendo de esta manera fundamentar la información que se muestra en los siguientes acápites.

### **4.1. SELECCIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS**

La ciudad de Manta posee diversos establecimientos de hospedaje turístico, con diferentes tipologías y categorías localizados especialmente en la franja costera de la ciudad, ya que es allí donde se concentra la mayor actividad turística de la zona. Para la realización de esta investigación se hizo una selección aleatoria considerando los criterios de afiliación y participación en actividades con la Cámara de Turismo de Manta, debido a que el desarrollo de este trabajo genera un aporte al convenio de vinculación entre la institución antes mencionada y la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (ESPAM MFL), también se tomó en cuenta una consulta de la autora hacia los docentes investigadores de la Carrera de Turismo, categorizados en el área empresarial de gestión turística, ya que a través de la experiencia de los profesionales se valoró la inclusión de establecimientos hoteleros que muestren estándares similares observados en destinos referenciales en América Latina y Europa.

Otros de los criterios considerados importantes para la selección fueron la tipología, categorización, operatividad y demanda, ya que es significativo que los establecimientos seleccionados tuviesen afluencia permanente de clientes, demostrando con ello que las áreas estratégicas, administrativas y operativas se encuentren laborando y exista en ellas una cantidad considerable de recursos humanos para la realización de la investigación, adicionalmente se consideró

conveniente que desde la gerencia se evidencie el interés y predisposición suficiente de efectuar este estudio, pues mediante ese departamento se hizo posible la coordinación con las demás áreas que conforman el establecimiento.

Fundamentados los criterios en los que se basa la selección de los establecimientos de hospedaje turístico, se estableció apropiado que los objetos de estudio para el desarrollo de la investigación sean de categoría superior, afiliados a la Cámara de Turismo de Manta y que fundamentalmente sus propietarios muestren interés para la realización de este trabajo, acorde a lo antes mencionado se muestran los hoteles seleccionados.

**Cuadro 4.1.** Establecimientos de hospedaje turístico seleccionados.

<b>Nombre</b>	<b>Tipología</b>	<b>Categoría</b>
Poseidon	Hotel	5 estrellas
Oro Verde	Hotel	5 estrellas
Mantahost	Hotel	4 estrellas
Balandra	Hotel	4 estrellas

**Fuente.** Elaboración propia.

La muestra de estudio referida en el cuadro anterior cumple a cabalidad con todos los criterios de selección descritos anteriormente, además de ello están entre los más representativos de la ciudad por su infraestructura, servicios y experiencia en el sector turístico. Es importante establecer que los resultados que se muestran en este capítulo toman en consideración todos los objetos de estudio práctico, ante ello se determina útil denominarlos de varias formas como: hoteles, centros de alojamiento turístico seleccionados o establecimientos, cualesquiera de estos términos serán utilizados indistintamente y harán referencia a lo mismo.

## **4.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE**

La caracterización de los establecimientos de hospedaje se realizó mediante una ficha, la cual se aplicó de manera individual en cada uno de los hoteles seleccionados y los resultados se evidencian en los anexos 9, 10, 11 y 12, gran parte de la información fue recolectada a través de los departamentos de recepción, ventas y recursos humanos, debido que sus funciones están vinculados a criterios que se establecen en la ficha.

La ficha de caracterización estuvo organizada mediante ocho criterios de los cuales seis de ellos (generalidades, distribución física, tarifas, mercado, organización y clasificación del recurso humano) fueron un aporte personal a dicha herramienta, mientras que dos criterios (instalaciones y servicios) se basan en el anexo 1 del Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador (2015) ya que fundamentalmente es el cuerpo legal que especifica sobre el cumplimiento de esos dos criterios. En los siguientes subepígrafes se muestra el análisis por cada uno de los criterios referidos anteriormente, con el propósito de conocer el área de estudio práctico.

### **4.2.1. GENERALIDADES DE LOS ALOJAMIENTOS DE ESTUDIO**

Los hoteles seleccionados están ubicados en la zona costera de la ciudad de Manta, específicamente el Hotel Balandra y Oro Verde se encuentran muy cercanos a la Playa el Murciélago, la cual es uno de los atractivos más visitados de la ciudad, en cuanto a los hoteles Poseidon y Mantahost están localizados frente a la Playa de Barbasquillo, la misma que también constituye un atractivo turístico natural, según sus propietarios esta ubicación es considerada como estratégica ya que les ha permitido crear y ofertar servicios vinculados al mar, a su vez establecer variaciones entre las tarifas de las habitaciones y desarrollar eventos que generen consumo en diferentes áreas como salones, restaurante, zonas recreativas entre otras.

En el caso del hotel Poseidon específicamente la ubicación es considerada como un elemento muy importante, pues este establecimiento se ha logrado posicionar como un hotel cuya temática es el mar, es por ello que todos los elementos vinculados al servicio (decoración, salones, menús y vestimenta del recurso humano) están afines al ambiente marítimo.

En cuanto a la categorización, los hoteles son de cuatro y cinco estrellas, las mismas que en el país son consideradas como las más importantes y representativas, aportando directamente en la fluctuación de la demanda, ya que para sus clientes esto es sinónimo de calidad y variedad en el servicio, además les ha permitido destacarse dentro del sector alojamiento y recibir reconocimientos como TripAdvisor y Booking siendo estos los más comunes entre los hoteles en estudio, sin embargo, en los anexos 9, 10, 11 y 12 se muestran de forma independiente los reconocimientos por cada establecimiento.

La experiencia que tienen estos hoteles en el sector de alojamiento está en función de los años de servicios, la cual es una característica muy diferenciada entre cada uno de ellos, ya que en el caso del hotel Balandra cuenta con 23 años de experiencia, el hotel Mantahost 14 años, el hotel Oro Verde 19 años y mientras que hotel Poseidon 2 años, consecuentemente esta experiencia puede influir en cierta medida con la cantidad de reconocimientos recibidos y en el posicionamiento dentro del mercado turístico provincial.

#### **4.2.2 DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

La distribución física de los establecimientos de hospedaje turístico constituye el medio tangible en el que se alojan los clientes, siendo en la mayoría de hoteles habitaciones, sin embargo, dos de ellos poseen elementos diferenciadores, tal es el caso del hotel Balandra, en el cual su distribución está dada por 26 cabañas, y 31 habitaciones, mientras que en el hotel Poseidón la distribución incluye también departamentos localizados en cuatro de los 21 pisos que conforman el establecimiento.

En lo referente a la distribución física del hotel Mantahost se determinó que esta, es una edificación de 11 pisos y con 100 habitaciones, mientras que en el hotel Oro Verde la distribución es mediante dos torres, una de ellas con 5 pisos únicamente para habitaciones y la segunda cuenta con 3 pisos de suites, en conjunto las dos edificaciones suman un total 82 habitaciones puestas a disposición de los clientes.

### 4.2.3. INSTALACIONES

El Reglamento de Alojamiento turístico (2015) en su anexo 1, establece cuales son las instalaciones necesarias para los hoteles de cuatro y cinco estrellas, sin embargo, para sus propietarios el cumplimiento de esta normativa varía en función de la capacidad para cubrir la demanda, el espacio físico en el que se encuentra y la estructura constructiva, es por esa razón que cada uno de los establecimientos posee instalaciones diferenciadas, siendo aquellas que están presentes en ciertos establecimientos y no en la totalidad de los hoteles. Ver cuadro 4.2.

**Cuadro 4.2.** Instalaciones diferenciadas de los hoteles.

INSTALACIONES DIFERENCIADAS	
SPA	Exposición de colección de arte permanente o temporal
Hidromasaje	Cambiador de pañales en los cuartos de baño
Baño turco	Áreas deportivas
Sauna	Áreas de vestíbulos
Discoteca o centros recreativos	Local comercial a fin a la actividad
Ascensor solo para el servicio	Facilidades necesarias para personas con discapacidad.

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con el cuadro anterior varias de las instalaciones mencionadas dependen de un espacio físico, sin embargo, existen instalaciones comunes que se han podido identificar en los hoteles que integran el área de estudio, ver cuadro 4.3, estas en su mayoría se relacionan directamente con el servicio principal que es el alojamiento, considerando que su cantidad depende de la capacidad hotelera que posee cada establecimiento.

**Cuadro 4.3.** Instalaciones comunes de los hoteles.

<b>INSTALACIONES COMUNES</b>	
Habitación simple	Ascensores para uso de los huéspedes
Habitación doble	Entrada principal de clientes al área de recepción y otras de servicios
Habitación matrimonial	Caja de seguridad en las habitaciones
Suite junior	Piscina
Salones para eventos	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)
Restaurante dentro de las instalaciones	Baño privado
Bar dentro del establecimiento	Agua caliente
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	TV por cable
Centro de negocios con servicios de internet	TV por internet
Gimnasio	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)
Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Ascensores para uso de los huéspedes
Aire acondicionado	Entrada principal de clientes al área de recepción y otras de servicios
Teléfono en la habitación	Caja de seguridad en las habitaciones
Juegos infantiles	Amenities de limpieza y cuidado personal
Lavandería	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)
Parqueadero/estacionamiento	Baño privado
Habitaciones insonorizadas	Acondicionamiento térmico en cada habitación
Frigobar	Sistema de tratamiento de aguas residuales

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.2.4. SERVICIOS**

En el sector del alojamiento el servicio constituye la forma en la que se materializa la oferta y fundamentalmente su calidad determina la satisfacción del cliente, es por esa razón que son considerados como los más importantes. De acuerdo con los resultados evidenciados en la ficha de caracterización se pudo identificar servicios diferenciados, es decir, aquellos que se cumplen en ciertos hoteles y no en la totalidad de los establecimientos que forman parte del estudio, a continuación se muestra el cuadro 4.4, el cual detalla cuales son dichos servicios, mientras que en los anexos 9, 10, 11 y 12 se pueden identificar de manera más exacta este cumplimiento.

**Cuadro 4.4.** Servicios diferenciados de los hoteles.

<b>SERVICIOS DIFERENCIADOS</b>	
Valet parking	
Servicios de belleza	
Servicios médicos	
Garantía de servicios	
Sillas de ruedas disponibles para el huésped	
Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	

**Fuente:** Elaboración propia.

Realizada la identificación de servicios diferenciados, se pudo también establecer aquellos de índole común, los cuales según los datos de la ficha de caracterización son varios y están presentes en los cuatro hoteles. Ver cuadro 4.5. No obstante, se debe considerar que, todos los servicios referidos en este epígrafe son establecidos según el Reglamento de Alojamiento Turístico (2015).

**Cuadro 4.5.** Servicios comunes de los hoteles.

<b>SERVICIOS COMUNES</b>	
Servicios de habitación.	Servicio de planchado.
Servicios audiovisuales.	Servicio de alimentos y bebidas a la habitación.
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias.	Servicio de botones
Servicios médicos para emergencias (propio o contratados).	Transfer in / out
Servicio telefónico.	Taxi
Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.	Formas de pago ( tarjetas de crédito, débito o voucher)
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra)
Servicio de lavandería propio/contratado.	Servicios tercerizados o contratados por el hotel.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.2.5. TARIFA**

Las tarifas constituyen una de las características que no se pueden generalizar, debido a que cada hotel establece sus precios en función de varios aspectos, en el caso de habitaciones éste varía acorde a diferentes situaciones como: temporada turística, tipo de habitación, servicios y ubicación.

La información recopilada sobre las tarifas también incluye otros servicios como los salones, los cuales han sido diseñados para alguna actividad en específico, como reuniones de trabajo, conferencias, celebraciones entre otros motivos, en cuanto a su precio este puede variar de acuerdo con su capacidad, servicios e instalaciones, sin embargo, las tarifas de los cuatro hoteles en estudio se detallan en los anexos 9, 10, 11 y 12.

#### **4.2.6. MERCADO**

Los hoteles que integran la temática en estudio poseen un mercado constituido por huéspedes nacionales e internacionales, cuya afluencia puede variar de acuerdo con diferentes temporadas del año como: vacaciones, feriados y eventos corporativos, festivos o deportivos que se realicen en la ciudad o en la provincia, siendo estos motivos por los cuales las tarifas tienden a cambiar y a su vez se añaden nuevos servicios con la finalidad de generar una oferta que esté acorde a la temporada.

En cuanto a las motivaciones del mercado según sus propietarios, el 90% son huéspedes que adquieren los servicios por temas de negocio, mientras que un 10% lo realiza por actividades de recreación, la diferencia que existe entre los dos porcentajes referidos se debe a la gran cantidad de industrias localizadas en la ciudad, ya que las actividades corporativas que estas realizan contribuyen a que aumente la demanda por dicha motivación, mientras que el porcentaje de recreación se debe a dos motivos, uno de ellos es la existencia de otros destinos turísticos de sol y playa con características similares en países cercanos y a las actividades de carácter deportivo nacional e internacional que se realizan una vez al año las cuales influyen en dicho valor.

#### **4.2.7. ORGANIZACIÓN**

La organización en los hoteles constituye la manera en la que se planifican y establecen todas las actividades, las cuales tienen fines específicos pero un

propósito en común que es la satisfacción del cliente. De acuerdo con la ficha de caracterización se pudo identificar que estos establecimientos se encuentran organizados mediante departamentos o áreas, siendo estas las encargadas planificar, administrar y controlar varios recursos a su cargo. Es necesario establecer que cada hotel posee su propia organización, la cual se detalla en el cuadro 4.6.

**Cuadro 4.6.** Organización de los hoteles.

HOTEL	ORGANIZACIÓN	TOTAL DE RRHH
Hotel Mantahost	Gerencia. Dpto. de contraloría Dpto. comercial /ventas. Dpto. de contabilidad. Dpto. de talento humano. Dpto. de sistemas. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de lavandería. Dpto. de mantenimiento. Dpto. de seguridad.	100 personas.
Hotel Oro Verde	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. de contraloría. Dpto. de operaciones. Dpto. comercial / ventas / relaciones públicas. Dpto. de recursos humanos. Dpto. de habitaciones. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de recepción. Dpto. de seguridad. Dpto. de mantenimiento.	91 personas.
Hotel Balandra	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. comercial y ventas. Dpto. de marketing. Dpto. de recursos humanos. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de seguridad. Dpto. de áreas públicas.	58 personas.
Hotel Poseidón	Gerencia. Dpto. de finanzas. Dpto. de ventas y eventos. Dpto. de contraloría. Dpto. de ama de llaves. Dpto. de recepción. Dpto. de alimentos y bebidas. Dpto. de sistemas. Dpto. de seguridad integral. Dpto. de compras y bodegas.	48 personas

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con lo referido en la caracterización se puede establecer que los hoteles poseen ciertas características comunes, sin embargo, cada uno de ellos es único en su organización, capacidad, distribución física y tarifas, siendo estas las diferencias que les han permitido consolidarse como los más representativos de la ciudad, mantenerse en una alta categoría, obtener reconocimientos y contar con una afluencia permanente de huéspedes, poniendo así de manifiesto la capacidad que tienen para responder y satisfacer los requerimientos impuestos por la demanda.

### **4.3. PREPARACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO**

Para la preparación del diagnóstico de los recursos humanos en los hoteles seleccionados se efectuaron dos actividades, una de ellas la selección del grupo de trabajo el mismo que proporcionó información para el cumplimiento de varias etapas, la segunda actividad constituyó la programación de las actividades permitiendo coordinar el tiempo en que se aplicarían las entrevistas, encuestas e indicadores, como parte del proceso investigativo. Los resultados tras la ejecución de las actividades antes mencionadas se muestran en los siguientes subepígrafos.

#### **4.3.1. SELECCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO**

Para el cumplimiento de esta actividad se utilizó el método Delphi citado por Alfonso (2016), el cual permitió establecer el número de profesionales que proporcionarían información para el desarrollo de otras actividades consideradas dentro del proceso metodológico, a su vez favoreció a la determinación del nivel de competencia que posee cada uno de los integrantes del grupo de trabajo, garantizando la confiabilidad y coherencia de la información recolectada.

El proceso para la selección del grupo de trabajo se inició con la aplicación de la fórmula estadística 3.1, para ello se estableció un nivel de confianza del 99%, un margen de error del 1%, un nivel de precisión de  $\pm 10\%$  y una constante estimada

K igual a 6,6564, esto permitió establecer la cantidad de personas necesarias para obtener información.

El número de profesionales a escoger según la fórmula tienen que ser siete (7), los cuales deben tener requisitos esenciales para garantizar que la información recolectada a través de ellos sea verídica y a su vez posea relación con los resultados esperados, fundamentalmente estos requisitos fueron los siguientes:

- Profesión académica acorde al cargo que desempeña.
- Cargo laboral vinculado al tema en estudio.
- Años de experiencia en el sector del alojamiento.
- Motivación para trabajar.
- Participación en actividades de formación profesional.
- Contratación fija.

Inicialmente para la selección del grupo de trabajo se aplicó una encuesta. Ver anexo 5. La misma que permitió medir el grado de conocimiento y argumentación de los candidatos para con ello poder definir su nivel de competencia. Como parte de este proceso se trabajó en primera instancia con nueve (9) personas a los cuales se les aplicó dicha encuesta y así llegar a seleccionar solo siete (7).

En la primera interrogante planteada al grupo potencial, cada uno de ellos calificó en una escala del 1 al 10 el grado de conocimiento que posee acerca de la importancia del recurso humano y la gestión del recurso humano en el alojamiento, ante esta interrogante se sumaron y promediaron sus respuestas para obtener un solo valor, seguido de ello se procedió a calcular el grado de conocimiento de los candidatos potenciales, empleando la ecuación 3.2 referida en el desarrollo metodológico.

En un segundo momento el grupo potencial de trabajo determinó su grado de argumentación acorde a las diferentes fuentes de información presentadas en la encuesta, para ello cada persona marcó en una escala del alto, medio y bajo, el nivel de dicho coeficiente. Con los datos obtenidos se procedió a realizar el

respectivo cálculo de cada candidato potencial, utilizando la ecuación 3.3 y los valores predeterminados en la tabla patrón (cuadro 3.5).

Concluyendo con el proceso de selección se calculó el coeficiente de competencia ( $k$ ) de cada profesional, se tomó en consideración los resultados del coeficiente de conocimiento y argumentación, tal como lo refiere la ecuación 3.4. El valor resultante se comparó con una escala preestablecida en el cuadro 3.7 permitiendo de esta manera establecer un nivel de competencia de cada candidato. Para un mayor entendimiento de lo descrito anteriormente se presenta el cuadro 4.7 el cual contiene el resultado de los procesos efectuados.

**Cuadro 4.7.** Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Candidatos	Coeficiente de conocimiento ( $k_{jc}$ )	Coeficiente de argumentación ( $K_{aj}$ )	Coeficiente de competencia	Nivel de competencia
Candidato 1: Ing. Esteban Fiallo	0.8	0.8	0.8	Medio
Candidato 2: Ing. Marco Dávila	0.9	0.8	0.85	Alto
Candidato 3: Ing. Paúl Andrade	0.7	0.7	0.7	Medio
Candidato 4: Lcda Johanna Rivera	0.8	1	0.9	Alto
Candidato 5: Ing. Julia Pinargote	1	1	1	Alto
Candidato 6: Lcda. Mirian Holguín	0.9	0.95	0.93	Alto
Candidato 7: Ing. Karina Loor	0.9	1	0.95	Alto
Candidato 8: Lcda. Cinthia Barrezueta	0.7	0.85	0.78	Medio
Candidato 9: Lcda. Mónica Mera	0.8	0.9	0.85	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo de esta investigación fueron seleccionados los siete candidatos con puntajes más altos y cuyos niveles de coeficiente de competencia estuvieron entre alto y medio, puesto que su experiencia, conocimiento y fuentes de argumentación les han permitido obtener un dominio sobre la temática de recursos humanos, la cual es el eje central de este trabajo. A continuación se muestra el cuadro 4.8 con los nombres de los profesionales que conforman este grupo.

**Cuadro. 4.8.** Nómina del grupo de trabajo.

Nombre y apellido	Cargo laboral	Años de experiencia
Ing. Julia Pinargote.	Jefa de talento Humano.	5 años.
Ing. Karina Loor.	Asistente de talento humano.	3 años.
Lcda. Mirian Holguín.	Trabajadora social.	8 años.
Lcda. Johana Rivera.	Jefa de recursos humanos	15 años.
Ing. Marco Dávila.	Contralor	25 años.
Lcda. Mónica Mera.	Jefa de recursos humanos	15 años.
Ing. Esteban Fiallo.	Gerente	20 años.

**Fuente.** Elaboración propia.

Al finalizar esta actividad se pudo establecer que el método Delphi además de permitir una selección de profesionales fundamentada en un proceso científico, ayudó a comprender si el tema de recursos humanos dentro de la hotelería es considerado como importante para propietarios o puestos administrativos que tengan poder de decisión sobre este factor, ya que los niveles de coeficiente de conocimiento y argumentación evidencian la responsabilidad por mantenerse actualizados sobre la temática en estudio.

### 4.3.2 PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

El cronograma de actividades para la investigación fue diseñado con la finalidad de organizar y optimar el tiempo para el cumplimiento de varias tareas previstas en el desarrollo del presente trabajo, aunque con mayor énfasis aquellas acciones que tenían relación directa con la etapa de ejecución del diagnóstico, debido a que constituye el proceso en el cual se aplicaron más herramientas de recolección de información.

Esta programación se hizo en función de la disponibilidad de tiempo de los recursos humanos en los hoteles, es por dicha razón que se hicieron citas previas con solicitudes en las cuales se especificaron cada actividad y su duración, esto se efectuó con el propósito de no causar inconvenientes durante la jornada de trabajo de los involucrados y a su vez contribuyó para que las

acciones puedan culminarse en su totalidad durante la visita al establecimiento.  
Ver cuadro 4.9.

**Cuadro 4.9.** Cronograma de trabajo para la aplicación de herramientas.

Fecha	Lugar	Actividades para el desarrollo del diagnóstico	Involucrados
20 /06/ 2017	Hotel Balandra	Aplicación de indicadores.	Jefe de recursos humanos.
		Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Gerente general. Jefe de recursos humanos.
20 /06/ 2017	Hotel Poseidon	Aplicación de indicadores.	Contralor.
		Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Gerente general. Contralor.
21 /06/ 2017	Hotel Poseidon	Análisis interno y externo (Aplicación de entrevista).	Contralor.
23 /06/ 2017	Hotel Poseidon	Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.
27 /06/ 2017	Hotel Mantahost	Aplicación de indicadores	Jefe de talento humano.
		Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Dpto. de talento humano.
		Análisis interno y externo (Aplicación de entrevista).	Dpto. de talento humano.
		Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.
28 /06/ 2017	Hotel Balandra	Análisis interno y externo (Aplicación de entrevista)	Jefe de recursos humanos.
		Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.
30 /06/ 2017	Hotel Balandra	Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.
04 /07/ 2017	Hotel Oro Verde	Aplicación de indicadores.	Jefe de recursos humanos.
		Encuestas para la selección del grupo de trabajo.	Dpto. de talento humano.
		Análisis interno y externo (Aplicación de entrevista).	Jefe de recursos humanos.
14 /07/ 2017	Hotel Oro Verde	Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.
		Análisis del entorno laboral del recurso humano (Aplicación de encuestas).	Recursos humanos de áreas estratégicas, administrativas y operativas.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.4. EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL RECURSO HUMANO**

En la ejecución del diagnóstico del recurso humano se realizaron varias actividades, las cuales se cumplieron mediante la aplicación de herramientas de recolección de información direccionadas al grupo de trabajo, jefes de cada uno de los departamentos de recursos humanos en los hoteles y a una muestra significativa del personal, algunos de los datos obtenidos se procesaron utilizando SPSS como herramienta estadística, la cual constituye un medio eficaz para la presentación de varios resultados.

La realización de este diagnóstico hizo posible determinar varias situaciones que influyen en el adecuado funcionamiento de los hoteles, y a su vez permitió determinar varios aspectos que intervienen en el desarrollo laboral del talento humano, cada uno de los análisis que se muestra en los siguientes subepígrafes presentan el resultado de estos aspectos, considerando que algunos son favorables y no favorables, ya que varios de ellos dependen del entorno en el que se encuentran los establecimientos de hospedaje.

##### **4.4.1. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

El análisis interno del recurso humano representa situaciones positivas y negativas que están presentes en los hoteles, la información que se muestra en este epígrafe corresponde a los resultados obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas dirigidas al grupo de trabajo seleccionado, ya que son ellos los profesionales con un amplio conocimiento en la temática. Es importante señalar que las situaciones detalladas corresponden a varios consensos de respuestas entre los entrevistados, puesto que algunas situaciones son de índole común, por tal razón no se detallaran nombres en específico de ningún integrante.

##### **Fortalezas**

Como se mencionó en el párrafo anterior el análisis comprende dos tipos de situaciones, para iniciar se empezaran detallando aquellas de índole positiva, las

cuales se convierten en las principales fortalezas que se evidencian en los hoteles, siendo una de estas la evaluación periódica del talento humano, ya que en la totalidad de los establecimientos se efectúa dicha acción, la cual tiene como propósito constatar el desempeño laboral para así poder detectar fallas y también realizar incentivos, comúnmente estas evaluaciones las realizan los jefes de cada área en los tiempos que determina la administración del hotel, sin embargo, en ciertos casos específicos se considera la valoración realizada por el huésped. La asignación de funciones en los hoteles se realiza mediante un manual, el cual es considerado como elemento positivo para los hoteles ya que les permite establecer acciones para el talento humano y a su vez aporta a la verificación de su cumplimiento, es conveniente establecer que comúnmente los manuales se realizan por áreas, sin embargo, existen ciertos establecimientos en los que se efectúan para cargos.

Como elementos que inciden en el funcionamiento de los establecimientos están los conocimientos y la motivación del recurso humano para desempeñar sus funciones, es por tal razón que en los hoteles se promueve la participación del talento humano en capacitaciones programadas, en su mayoría estas son dadas por el MINTUR y SECAP con temáticas relacionadas a las áreas de alimentos y bebidas y habitación con la finalidad de mejorar el aprendizaje, en lo referente a la motivación, se efectúa mediante estímulos económicos, ya sea por la demanda turística mensual o por el buen desempeño laboral.

Otra fortaleza constituyen los procesos de reclutamiento, los cuales varían de acuerdo con las políticas administrativas que posea cada establecimiento, es por ello que los hoteles en estudio hacen uso de diferentes técnicas para identificar a la persona más idónea para ocupar una vacante, sin embargo, la entrevista con los jefes departamentales constituye la técnica más común. Se debe señalar que los procesos también presentan modificaciones que varían de acuerdo al cargo laboral es por esa razón que no se puede especificar un procedimiento en común.

De acuerdo con las fortalezas referidas anteriormente, se concluye que estas se transforman en resultados favorables para los hoteles, tales como, la satisfacción del cliente, un adecuado desempeño laboral del recurso humano dentro del establecimiento, reconocimiento a la calidad en el servicio y la buena gestión, los cuales pueden generar un aporte en la demanda y en la fidelización, ya que tienden a influir en la decisión de compra del cliente.

### **Debilidades**

Representan aquellas situaciones internas que inciden de forma negativa en los hoteles y que pueden repercutir en el desarrollo laboral del recurso humano, es por tal razón que se identificaron con el propósito de que puedan convertirse en futuras fortalezas. Una de las debilidades es la poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado, esto se muestra comúnmente en áreas operativas en donde algunas de las funciones son desarrolladas por personas con un nivel de instrucción educativa básico y medio, esto puede incidir en el desempeño de las funciones y en cierta medida en el cumplimiento de criterios que considera el Reglamento de Alojamiento Turístico (2015).

Otra de las debilidades identificadas es la inexistencia de registros históricos del personal, el cual debe ser un proceso importante a cumplir ya que estos documentos ayudan a tener una base de datos de los empleados que han formado parte del establecimiento. Se incluye también como debilidad el seguimiento del capital humano, el cual se efectúa únicamente de manera interna, estimando que lo ideal sería realizarlo también cuando la persona haya culminado sus labores, esta acción favorecería a determinar los motivos por los que deja de formar parte del establecimiento, conocer si se mantiene laborando en el sector del alojamiento de forma dependiente o independiente y fortalecer de esa manera sus relaciones, ya que para el futuro se pueden contratar nuevamente sus servicios.

En lo referente a la formación o innovación de los conocimientos se considera que una debilidad es la limitada participación del recurso humano, ya que las

capacitaciones externas que se efectúan son mayormente para el área de alimentos y bebidas y habitaciones, lo cual genera que se excluyan otras áreas operativas que también son importantes. Considerando las actividades de formación se pudo evidenciar que los hoteles carecen de un programa integral para la innovación de los conocimientos de todo el personal, lo cual sería beneficioso pues se involucrarían todas las áreas del hotel.

### Análisis interno

Al culminar con la evaluación de los factores internos se concluye que los hoteles poseen varias fortalezas como la existencia de herramientas para la asignación de funciones del talento humano (Manual de funciones), además el contar con un proceso establecido para la contratación del personal, estas situaciones les han permitido destacarse dentro del sector hotelero por realizar varios procedimientos de gestión del recurso humano, sin embargo, poseen ciertas debilidades, la que más sobresale es la poca relación del talento humano con el cargo laboral estas pueden incidir en la satisfacción del cliente y el adecuado desarrollo del talento humano, por lo que se estima necesario emplear acciones de mejora que contribuyan a mitigar las debilidades.

Referidos los criterios que integran el análisis interno es conveniente resumirlos, de tal manera que se facilite su identificación, para ello se muestra el cuadro 4.10, el cual contiene una ponderación y calificación de las principales fortalezas y debilidades.

**Cuadro 4.10.** Matriz EFI de los hoteles.

<b>FACTOR INTERNO CLAVE</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
Evaluación periódica del talento humano.	0.09	3	0.27
Existencia de herramientas para la asignación de funciones del talento humano (Manual de funciones)	0.11	4	0.44
Estimulación al talento humano.	0.08	3	0.24
Existencia de un proceso para la contratación del recurso humano.	0.10	4	0.4
Participación en capacitaciones realizadas por el MINTUR y SECAP.	0.09	4	0.36

Reconocimientos recibidos por la calidad en el servicio.	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
No se realizan registros históricos de los recursos humanos.	0.05	2	0.10
El seguimiento del capital humano se efectúa únicamente de manera interna.	0.05	2	0.10
Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.	0.11	1	0.11
La mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves)	0.09	1	0.09
Varios procedimientos de gestión del talento humano no están documentados.	0.06	2	0.12
Inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos.	0.09	1	0.09
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.56</b>

**Ponderación:** 0.0= sin importancia; 1.0= de gran importancia

**Clasificación:** 1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante

**Fuente:** Elaboración propia.

El total ponderado es 2.56, dicha cantidad está por encima del valor promedio (2.5), esto indica que los hoteles y su recurso humano tienen una posición interna sólida, ya que cuentan con varias fortalezas relacionadas con la gestión interna que promueven el buen desempeño laboral del talento humano, a su vez se determina que las debilidades identificadas son inferiores.

#### 4.4.2. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Para el desarrollo del análisis externo se determinaron las principales oportunidades y amenazas que están presentes en el entorno y que pueden influir de manera positiva o negativa en los hoteles. La información que se presenta en los siguientes subepígrafos corresponde a la aplicación de entrevistas al grupo de trabajo seleccionado, estudios previos realizados por la autora y observación directa.

## **Oportunidades**

Las oportunidades representan aquellas situaciones positivas que están presentes en el entorno y se pueden aprovechar de manera óptima. La importancia que constituye la actividad turística para la economía local se considera una de las oportunidades que poseen los hoteles, puesto que esas empresas y otras como, restaurantes, agencias de viajes, transporte turístico, etc. basan su rentabilidad económica en la afluencia de visitantes, se debe mencionar que esta importancia se muestra también en constantes esfuerzos que efectúan autoridades del sector público y privado por mejorar la actividad turística, por ello el sector hotelero debe sumarse a estas acciones que benefician a los actores directos e indirectos del servicio.

La existencia de instituciones educativas de nivel superior con carreras afines a la actividad hotelera representa una oportunidad importante, considerando que estas no solo se encuentran localizadas en la ciudad, sino que también en otros cantones cercanos, implicando a que en la provincia exista una gran cantidad de profesionales y técnicos preparados en el ámbito turístico y hotelero, lo cual se puede aprovechar para la inclusión de mano de obra especializada en el área.

Las actividades de capacitación que realiza el MINTUR en la ciudad de Manta representan otras de las oportunidades presentes en el entorno y una de las formas en las que se evidencia la importancia que tiene el turismo en la ciudad, estas actividades constituyen el medio por el cual el recurso humano puede innovar sus conocimientos en temáticas referentes a la atención al cliente y al desarrollo adecuado de sus funciones, la constante participación de personas en estos actos garantiza que la institución mencionada siga efectuando capacitaciones considerando las nuevas necesidades de aprendizaje del talento humano que trabaja en el sector turístico.

De acuerdo con los entrevistados la presencia de industrias en el sector y sobre todo las actividades que estas realizan son una oportunidad que se debe aprovechar debido al gran porcentaje de demanda que adquiere los servicios por

motivos de negocios, por lo tanto, generar nuevos productos, innovar instalaciones o establecer convenios con ese tipo de empresas debe ser una acción a considerar con el fin de incrementar el número de clientes o consolidar la demanda actual existente. La realización de eventos de connotación en la ciudad como el Ironman 70.3, festival internacional de teatro, cantonización de Manta, festival turístico Manta-Pro, se convierten también en una oportunidad significativa, y aunque estos se realizan en determinadas fechas promueven una gran afluencia visitantes nacionales e internacionales y varios de ellos generarían un aumento en la demanda hotelera y en otras empresas del sector turístico.

La presencia de una institución como la Cámara de Turismo de Manta se concibe como un aspecto favorable presente en el entorno ya que mediante esta se logra que la actividad turística se vea representada a través de profesionales que planifiquen a favor del turismo, a su vez permite que se creen nuevos nexos para la ejecución de actividades como investigaciones, involucrando al sector hotelero con la academia, por lo que mantener una participación constante debe ser una acción importante que les permitirá obtener beneficios mutuos. Descritos todos los aspectos positivos que influyen en los hoteles y su recurso humano es necesario detallar en el siguiente subepígrafe aquellas situaciones que de alguna manera tienden a interferir negativamente.

### **Amenazas**

En el entorno se han podido identificar varias amenazas una de ellas corresponde a la existencia de establecimientos de alojamiento localizados en la ciudad que brindan servicios similares pero que en la actualidad no cumplen con los requerimientos que manifiesta la ley, ya que se constituyen como una tipología distinta a la de los hoteles ofreciendo una tarifa inferior influyendo directamente en la demanda.

Se debe considerar que en la actualidad existe una marcada estacionalidad turística en la ciudad, esta constituye otra de las amenazas evidentes en el

entorno y que incide directamente en la afluencia de la demanda, generando que la rentabilidad económica de este tipo de empresas disminuya en ciertas temporadas del año, por tal razón el valor de sus servicios tiende a disminuir con el propósito de obtener un equilibrio económico que les permita cubrir sus gastos.

La ciudad de Manta pese a tener profesionales que se han preparado académicamente en el área turística y hotelera la mayoría de ellos no desean acceder a laborar en cargos operativos, lo que se convierte en una amenaza directa que influye en la contratación de mano de obra calificada, es por tal razón que existe poca correspondencia entre los cargos laborales del talento humano y la preparación académica que poseen. Otra circunstancia que se relaciona con esta amenaza son los requerimientos legales del sector hospedaje los cuales no se relacionan con la realidad del entorno, ya que ante la falta de profesionales en turismo con un dominio de un segundo idioma como lo menciona la ley, conlleva a que una persona preparada en otra especialidad sea contratada para ejercer un cargo operativo que tenga relación directa con el cliente.

La existencia de competidores directos en la ciudad genera mayor competitividad salarial lo que ocasiona que exista una alta rotación del personal, el cual se ve influenciado por los beneficios económicos que recibe, es por ello que en varios de los establecimientos en estudio esta problemática afecta directamente a la estabilidad laboral. La poca conectividad que existe entre el sector hotelero con agencias de viajes, operadoras o gestores turísticos representa una de las amenazas, ya que se evidencia el escaso interés o coordinación para relacionarse mutuamente en acciones que les permitan obtener una distribución y promoción de sus servicios.

### **Análisis externo**

Concluyendo con la determinación de los factores externos se establece que, los hoteles y su recurso humano tienen significativas amenazas la que más sobresale es la presencia de varios profesionales que se han preparado en hotelería y turismo pero que no desean laborar en cargos operativos, lo que

dificulta el proceso de selección del talento humano calificado en áreas de vital importancia como recepción y alimentos y bebidas. En cuanto a las oportunidades, se evidencia que existen planes de capacitación del MINTUR para innovar los conocimientos del recurso humano en el territorio además está la presencia de instituciones educativas de enseñanza superior con carreras afines a la actividad turística y hotelera, las cuales preparan a profesionales en esas áreas e incentivan a que se efectúen investigaciones que aporten con soluciones ante la identificación de problemáticas. Efectuado el análisis se muestra el cuadro 4.11 con todas las situaciones externas, para la asignación de una ponderación y calificación.

**Cuadro 4.11.** Matriz EFE de los hoteles.

<b>FACTOR EXTERNO CLAVE</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>
Existencia de instituciones educativas de enseñanza superior con carreras afines a la actividad hotelera.	0.09	4	0.36
Gran cantidad de profesionales y técnicos en la provincia en el ámbito hotelero y turístico	9	4	0.36
Planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente.	0.19	4	0.4
Coordinación de actividades entre la Cámara de Turismo y los hoteles.	0.08	3	0.24
Alto componente de la demanda hotelera es proveniente de las industrias y de la realización de eventos de connotación en la ciudad.	0.07	3	0.21
El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local.	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Existencia de establecimientos de alojamiento que no cumplen con los requerimientos de la ley pero brindan similares servicios.	0.09	1	0.09
Profesionales preparados en hotelería no quieren laborar en cargos operativos.	0.10	1	0.1
Marcada estacionalidad de la demanda turística en la ciudad.	0.07	2	0.14
Requerimientos legales del sector alojamiento no se relacionan con la realidad del entorno.	0.08	2	0.16
Alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial.	0.09	1	0.09
No hay conectividad entre el sector hotelero y AAVV, operadoras o gestores turísticos.	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.49</b>

**Ponderación:** 0.0= sin importancia; 1.0= de gran importancia

**Clasificación:** 1= amenaza importante; 2= amenaza menor; 3= Oportunidad menor; 4= Oportunidad importante

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la ponderación evidencian que los hoteles y su recurso humano tienen una posición externa débil ya que el total ponderado es 2.49, valor que está por debajo del promedio (2.5), lo cual se debe a la presencia de amenazas en el entorno.

#### 4.4.3. ANÁLISIS PONDERADO RESULTANTE DE LA MATRIZ DAFO

Descritos los principales elementos internos y externos que integran la matriz, se presenta el cuadro 4.12, para resumir y comprender cada uno de los aspectos referidos con anterioridad y a partir de ello desarrollar la respectiva ponderación.

**Cuadro 4.12.** Factores internos y externos de la matriz DAFO.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Existencia de instituciones educativas de enseñanza superior con carreras afines a la actividad hotelera.</p> <p><b>O2.</b> Gran cantidad de profesionales y técnicos en la provincia en el ámbito hotelero y turístico</p> <p><b>O3.</b> Planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente.</p> <p><b>O4.</b> Coordinación de actividades entre la Cámara de Turismo y los hoteles.</p> <p><b>O5.</b> Alto componente de la demanda hotelera es proveniente de las industrias y de la realización de eventos de connotación en la ciudad.</p> <p><b>O6.</b> El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local.</p>	<p><b>A1.</b> Existencia de establecimientos de alojamiento que no cumplen con los requerimientos de la ley pero brindan similares servicios.</p> <p><b>A2.</b> Profesionales preparados en hotelería no quieren laborar en cargos operativos.</p> <p><b>A3.</b> Marcada estacionalidad de la demanda turística en la ciudad.</p> <p><b>A4.</b> Requerimientos legales del sector alojamiento no se relacionan con la realidad del entorno.</p> <p><b>A5.</b> Alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial.</p> <p><b>A6.</b> No hay conectividad entre el sector hotel y AAVV, operadoras o gestores turísticos.</p>
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Evaluación periódica del talento humano.</p> <p><b>F2.</b> Existencia de herramientas para la asignación de funciones del talento humano. (Manual de funciones)</p> <p><b>F3.</b> Estimulación al talento humano.</p> <p><b>F4.</b> Existencia de un proceso para la contratación del recurso humano.</p> <p><b>F5.</b> Participación en capacitaciones realizadas por el MINTUR y SECAP.</p> <p><b>F6.</b> Reconocimientos recibidos por la calidad en el servicio y sitios especializados en operaciones turísticas (Tripadvisor y booking)</p>	<p><b>D1.</b> No se realizan registros históricos de los recursos humanos.</p> <p><b>D2.</b> El seguimiento del capital humano se efectúa únicamente de manera interna.</p> <p><b>D3.</b> Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.</p> <p><b>D4.</b> La mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves)</p> <p><b>D5.</b> Varios procedimientos de gestión del talento humano no están documentados.</p> <p><b>D6.</b> Inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Después de haber identificado cada una de las situaciones que integran la matriz, se procedió a cruzar la información, para asignarles un valor cuantitativo y cualitativo, según el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.13.** Escala de calificación de la matriz.

1	2	3	4	5
Factores poco significativos	Factores significativos	Factores importantes	Factores muy importantes	Factores vitales

Fuente. Elaboración propia.

**Cuadro 4.14.** Matriz DAFO ponderada.

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	Tpe	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Tpe	T
FORTALEZAS	F1	1	1	4	3	1	1	11	1	1	1	1	1	1	6	17
	F2	2	2	5	1	1	1	12	1	1	1	1	1	1	6	18
	F3	4	4	4	1	1	1	15	1	3	1	1	4	1	11	26
	F4	5	5	3	2	1	1	17	1	2	1	1	2	1	8	25
	F5	1	1	5	2	1	1	11	1	1	1	1	2	1	7	18
	F6	2	1	1	1	4	1	10	1	1	1	1	1	1	6	16
	T	15	14	22	10	9	6	76	6	9	6	6	11	6	44	120
DEBILIDADES	D1	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	12
	D2	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	12
	D3	5	5	2	1	1	1	15	1	3	1	2	2	1	10	25
	D4	1	1	3	3	1	1	10	1	2	1	1	1	1	7	17
	D5	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	6	12
	D6	4	4	3	1	1	1	14	1	1	1	1	3	1	8	22
	T	13	13	11	8	6	6	57	6	9	6	7	9	6	43	100
TG	28	27	33	18	15	12	133	12	18	12	13	20	12	87	220	

Fuente. Elaboración propia.

Realizada la valoración de la matriz y obtenidos sus resultados, se describen en el cuadro 4.15, los factores más representativos según la sumatoria realizada acorde a cada elemento.

**Cuadro 4.15.** Factores más representativos de la matriz DAFO.

<b>Fortaleza</b>	F3	Estimulación al talento humano
<b>Oportunidad</b>	O3	Planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente.
<b>Debilidad</b>	D3	Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.
<b>Amenaza</b>	A5	Alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4.16. Matriz DAFO con estrategias.

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	1. Evaluación periódica del talento humano.	1. No se realizan registros históricos de los recursos humanos.
	2. Existencia de herramientas para la asignación de funciones del talento humano. (Manual de funciones)	2. El seguimiento del capital humano se efectúa únicamente de manera interna.
	3. Estimulación al talento humano.	3. Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.
	4. Existencia de un proceso para la contratación del recurso humano.	4. La mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves)
	5. Participación en capacitaciones realizadas por el MINTUR y SECAP.	5. Varios procedimientos de gestión del talento humano no están documentados.
	6. Reconocimientos recibidos por la calidad en el servicio y sitios especializados en operaciones turísticas (Tripadvisor y booking)	6. Inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos.
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
1. Existencia de instituciones educativas de enseñanza superior con carreras afines a la actividad hotelera.	Desarrollar un proceso de gestión del RR. HH. integral para la incorporación laboral de profesionales preparados en el ámbito hotelero. (F1, F2, F3, F4, F5, O2)	Proponer nuevas temáticas de aprendizaje para el RR. HH. en correspondencia con el segmento de clientes que atienden en todas las áreas que integran un hotel. (O3, O4, D4, D6)
2. Gran cantidad de profesionales y técnicos en la provincia en el ámbito hotelero y turístico		
3. Planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente.		
4. Coordinación de actividades entre la Cámara de Turismo y los hoteles.		
5. Alto componente de la demanda hotelera es proveniente de las industrias y de la realización de eventos de connotación en la ciudad.		
6. El turismo constituye una actividad de relevancia para la economía local.		
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
1. Existencia de establecimientos de alojamiento que no cumplen con los requerimientos de la ley pero brindan similares servicios.	Reducir la rotación laboral mediante la identificación de las necesidades actuales del RR. HH., para crear nuevas formas de incentivo. (F3, A5)	Propuesta de acciones tangibles para la dinamización de la demanda turística. (D4, A3)
2. Profesionales preparados en hotelería no quieren laborar en cargos operativos.		
3. Marcada estacionalidad de la demanda turística en la ciudad.		
4. Requerimientos legales del sector alojamiento no se relacionan con la realidad del entorno.		
5. Alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial.		
6. No hay conectividad entre el sector hotel y AAVV, operadoras o gestores turísticos.		

Fuente. Elaboración propia.

### Problema estratégico general

Si la alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial se mantiene, sumado a la poca relación del RR. HH., entre la formación académica con el cargo laboral desempeñado, y aunque exista una buena estimulación al talento humano, no permitirá que se aprovechen los planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente que se efectúan en la ciudad.

## **Solución estratégica general**

Utilizando plenamente la estimulación al talento humano, mediante los planes de capacitación pertinentes del MINTUR, será posible accionar en la reducción de la alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial y mejorar la correspondencia existente entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.

### **4.4.4. DETERMINACIÓN DE LAS PROBLEMÁTICAS ASOCIADAS A LOS RECURSOS HUMANOS**

La determinación de las problemáticas vinculadas a los recursos humanos corresponde a una actividad dentro de la ejecución del diagnóstico, la cual tuvo como propósito establecer cuáles son las causas y subcausas asociados al capital humano dentro del ámbito hotelero, para ello se tomó como referencia la información obtenida a través de las herramientas de recolección de información (entrevistas, encuestas e indicadores), a su vez se considera la opinión de la autora y de docentes profesionales en la tema.

Para el cumplimiento de esta actividad se desarrollo el diagrama de Ishikawa en el cual se describen las principales causas y efectos asociados con el talento. Ver anexo 13., a continuación se muestra un análisis de los datos obtenidos en esta herramienta.

Varias de las problemáticas dependen de la gestión efectuada para el RR. HH. y otras de la actitud que deben tener las personas que forman parte de los hoteles, pues aunque existan situaciones positivas no se verán resultados favorables sin que el capital humano tenga una buena actitud frente a su trabajo. Ante la existencia de varias causas se detallan las que poseen una mayor incidencia dentro de los hoteles, entre ellas están la jornada laboral, comunicación interna y el compromiso laboral junto con la motivación, además son las más factibles a solucionar.

En lo relacionado con la jornada laboral, constituye el tiempo para el cumplimiento de actividades por parte del talento humano, la cual presenta varias subcausas como las confusiones en tareas asignadas estas suelen darse en áreas operativas, repercutiendo en el rendimiento laboral, se incluye también la desinformación esta sucede cuando no se tiene claro qué objetivos se desean alcanzar a corto plazo o cuando no se maneja información compartida, lo cual conlleva al incumplimiento parcial de funciones.

Analizando la causa de comunicación interna se evidencia que es de índole común, ya que corresponde a la opinión dada por los profesionales del grupo de trabajo como también del recurso humano en general, las subcausas identificadas surgen por la individualización del trabajo, es decir, una persona asume únicamente toda la responsabilidad y no la comparte con las demás áreas o compañeros de trabajo, se muestra además la carencia de un manual de comunicación interdepartamental en el cual se establezcan nuevos canales para el manejo de información global, ya que en ocasiones el servicio se ve afectado porque de forma interna no se maneja una adecuada gestión, en la que cada persona pueda poner de manifiesto las necesidades y requerimientos para el cumplimiento de sus labores en el momento oportuno.

El compromiso laboral y la motivación son otra de las causas que mayor incidencia tienen en los establecimientos de hospedaje, la cual depende tanto de la gestión que se realice para reafirmar e incentivar el compromiso laboral a partir de la motivación social y económica como también de cultivar valores de responsabilidad, respeto, optimismo entre otros. Son varias las subcausas que conllevan a que exista esta problemática entre ellas está el tiempo laboral pues cuando una persona es nueva su satisfacción y compromiso es bajo ya que está dentro de un entorno de trabajo relativamente nuevo desconocimiento cuales son los beneficios que aporta y recibe por realizar su trabajo.

Previo al análisis de las principales causas se jerarquizan todas las situaciones problemáticas que se han identificado hasta el desarrollo de la investigación presente investigación como: el análisis interno y el diagrama de Ishikawa, para

ello se empleó el cuadro 4.17. en donde se les asigna un valor de frecuencia obtenido mediante el número de veces que manifestó la problemática cada integrante del grupo de trabajo.

**Cuadro 4.17.** Principales problemáticas.

Nº	Problemática	Frecuencia
1	Inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos	7
2	La mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves)	7
3	No se efectúan seguimientos externos del talento humano por ello no existen registros históricos.	7
4	Limitados vínculos con gestores de la actividad turística.	6
5	Varios procedimientos de la gestión del RR.HH. no se encuentran documentados	6
6	Bajo compromiso laboral y motivación	5

**Fuente.** Elaboración propia.

#### 4.4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO LABORAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para la realización del análisis del entorno laboral del RR. HH., se formuló una encuesta (Ver anexo 8), la cual estuvo dirigida al talento humano que trabaja en áreas estratégicas, administrativas y operativas de los hoteles, esto se efectuó con el propósito de poder determinar cuáles son los aspectos que muestran problemáticas e inciden en el adecuado desarrollo de las funciones asignadas y a su vez poder establecer si estas problemáticas tienen alguna relación con algún área laboral en específico. Para la determinación de la muestra se empleó la ecuación 3.5 y 3.6 descritas anteriormente y los resultados se detallan en el cuadro 4.18.

**Cuadro 4.18.** Resultados del cálculo de la muestra.

Parámetros	Valores
Tamaño de la población (N)	297
Error permisible ( $E^2$ )	0.5 %
Proporción muestral (p)	0.50
Complemento proporción muestral (q)	0.50
Valor asociado a la confiabilidad ( $Z^2$ )	1.96
<b>Tamaño de la muestra (n)</b>	<b>168</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

Después de haber obtenido el tamaño de la muestra (168 encuestas), se distribuyó a través de un muestreo estratificado proporcional en función del número de recursos humanos que labora actualmente en cada uno de los establecimientos. Los resultados se muestran en el cuadro 4.19.

**Cuadro 4.19.** Distribución de la muestra en los hoteles.

<b>Hotel</b>	<b>Plantilla de trabajadores</b>	<b>Muestra</b>
Hotel Poseidón	48	27
Hotel Balandra	58	34
Hotel Oro Verde	91	52
Hotel Mantahost	100	55
<b>Total</b>	<b>297</b>	<b>168</b>

**Fuente.** Elaboración propia.

La interpretación de los datos se muestra en el anexo 14, esto hizo posible comprender de manera específica que aspectos del entorno laboral no han presentado ningún inconveniente y determinar cuáles son aquellos que se requieren mejorar a favor del desempeño de labores del RR. HH y del funcionamiento de los hoteles, ya que en varios de los establecimientos que conforman el área en estudio no se ha evidenciado datos de investigaciones anteriores para realizar un análisis comparativo, motivo por el cual es conveniente resumir todos estos análisis individuales con el propósito de generar una mayor interpretación de los mismos y a su vez a futuro sirvan como un sustento teórico que permita realizar una comparación sobre los elementos a mejorar.

Se realizó un análisis general del RR. HH, iniciando con la descripción de un perfil laboral, el cual incluye la edad, nivel de instrucción educativa, cargo laboral y tiempo de trabajo, estas constituyen una de las principales características que permiten definir al talento humano y su vinculación con los elementos que influyen en su entorno laboral. Los resultados se resumen en el cuadro 4.20.

**Cuadro 4.20.** Perfil general del recurso humano en los hoteles.

<b>Edad promedio.</b>	26 – 39 años.
<b>Nivel de instrucción educativa.</b>	54% Secundaria. 37% Tercer nivel. 5% Primaria. 4% Cuarto nivel.
<b>Cargo laboral desempeñado.</b>	77% Operativo 21% Administrativo 2% Estratégico
<b>Tiempo de trabajo.</b>	1 – 4 años
<b>Fuente.</b> Elaboración propia.	

Derivado de esta información se evidencia que los recursos humanos se encuentran en edad idónea para el desempeño físico de sus funciones, lo cual se convierte en un elemento positivo que les permite tener un mayor rendimiento durante las jornadas laborales, las cuales en este tipo de empresas requieren de variados horarios de trabajo con esfuerzo y concentración. En lo referente al nivel de instrucción educativa la mayoría de ellos han alcanzado un título de secundaria, siendo estas personas las que de manera general ocupan cargos operativos, mientras que un gran porcentaje con niveles de tercer nivel y cuarto nivel son los que laboran en los cargos administrativos y estratégicos.

El tiempo laboral del capital humano en los hoteles es un indicador que muestra la experiencia que han tenido únicamente dentro del establecimiento desempeñando varias labores, considerando que algunos de los encuestados manifestaron que ellos anteriormente habían laborado en otros centros de alojamiento localizados en el sector, sin embargo, se intuye que dicho tiempo laboral se vincula a dos razones, una de ellas son los años de servicio que tiene un hotel en particular, pero también se percibe que se debe a la rotación del personal, ya que el tiempo promedio laboral es bajo a considerando que la mayoría de los establecimientos cuentan con más de 10 años de servicio.

Al analizar las características personales del RR. HH, se procede ahora la descripción del entorno laboral a partir de varios elementos como: condiciones de trabajo, clima organizacional, motivación, comunicación, satisfacción,

capacitación, desempeño con clientes, cada uno de los elementos presenta situaciones positivas y negativas, las cuales se detallaran en el cuadro 4.21 con el propósito de tener una mejor interpretación de los resultados.

**Cuadro 4.21.** Análisis del entorno laboral.

Elemento que integra el entorno laboral	Análisis
<b>Condiciones de trabajo</b>	<p>Este elemento del entorno laboral integra condiciones físicas, normas de seguridad y la disposición permanente de materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de funciones, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados las condiciones físicas no representan una relevante problemática, ya que la mayoría de RR. HH., considera que son buenas, pues la infraestructura de los hoteles es apta para cada área laboral, sin embargo, se debe implementar cambios para lograr el grado de excelencia el cual constituye el nivel óptimo dentro de las condiciones físicas consultadas a los encuestados.</p> <p>Al existir condiciones físicas de trabajo idóneas para el capital humano indica que estas son el resultado de la aplicación de normas de seguridad y salud, las cuales según los encuestados que laboran en áreas operativas son muy importantes para evitar accidentes o sufrir alteraciones momentáneas o posteriores en su salud. Mientras que en lo relacionado con la disponibilidad de los insumos y materiales este debe ser un aspecto a reforzar ya que según la opinión de las personas no siempre cuentan con estas herramientas que hacen posible desarrollar sus labores asignadas en los tiempos indicados o de la manera esperada.</p> <p>Ante lo manifestado anteriormente se establece que el elemento “condiciones de trabajo” no presenta problemas graves que afecten el entorno laboral del talento humano, sin embargo, se debe dar solución a los inconvenientes relacionados con los insumos y materiales para alcanzar un estado óptimo.</p>
<b>Clima organizacional</b>	<p>El clima organizacional es un elemento que dentro del entorno laboral refleja el respeto, apoyo, liderazgo y trabajo en equipo, los cuales deben estar siempre presentes en todos los niveles jerárquicos que existen en los hoteles y en cada una de sus áreas, pues tienen una gran influencia para que el recurso humano decida seguir laborando.</p> <p>De acuerdo con los encuestados dentro de este elemento existe una buena relación laboral ya que los superiores tienen una actitud abierta para solucionar dificultades relacionadas con temas de trabajo, pese a ello se evidenció la poca oportunidad de proponer nuevos proyectos o las formas en las que se debe efectuar el trabajo, esta opinión concuerda con los datos que proporcionó la aplicación de encuestas al RR. HH., motivo por el que se considera debe ser un</p>

---

elemento en que se tomen acciones como por ejemplo establecer mesas de trabajo en tiempos determinados, a su vez talleres internos de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. En lo referente a valores internos como el respeto, responsabilidad y buenos modales, no se muestran problemáticas debido a que el talento humano siempre actúa de forma ética poniendo de manifiesto sus valores sin distinción de cargo laboral.

---

### **Motivación**

La motivación es considerada la razón que impulsa a una persona a cumplir sus labores, en varios casos estas motivaciones son sociales, personales o económicas, pero en esta investigación se abordó en primera instancia sobre la motivación económica, la misma que es percibida como aquella que influye en la rotación laboral, es por tal razón se preguntó a los encuestados si están conformes con su retribución económica, en donde una cantidad considerable respondió de manera afirmativa y mientras que casi la mitad expresó lo contrario añadiendo que debe ser equitativo el esfuerzo laboral con la retribución asignada a cada persona.

Se indagó también sobre los beneficios sociales, los cuales incluyen reconocimientos por el desempeño laboral de forma mensual y bonificaciones, las mismas que dependen de la demanda que se haya tenido durante el mes, tomando en cuenta la opinión de los encuestados se establece que, estos beneficios deben ser permanentes pues sirven como motivación para el cumplimiento de tareas, por lo que se requiere incrementarlos en varias categorías para que sean incluyentes y cambien la opinión del RR. HH.

Ante lo manifestado se concluye que los hoteles en la actualidad cuentan con varias formas de motivación las cuales se concentran en el aspecto económico ya que es el que más tiene influencia en el rendimiento laboral de una persona, aunque se debe expresar que existen otras formas de motivar el desempeño como la oportunidad de crecimiento personal de forma interna mediante ascensos o externas incentivándolos a formarse como profesionales en alguna carrera universitaria de su interés.

---

### **Comunicación**

La comunicación dentro del entorno laboral es el elemento que permite transmitir y comprender una tarea asignada o la forma en la que el capital humano debe actuar ante alguna circunstancia en específico, por lo que constituye uno de los medios que posibilita el adecuado desempeño laboral. Acorde a la presente investigación esta comunicación se ha dividido en dos tiempos, siendo en primera instancia la relacionada con la información que recibe una persona previa incorporación al establecimiento o un nuevo cargo dentro del hotel, dicha acción requiere que sea detallada en cuanto a modo de trabajo, tiempos laborales, uso de insumos, coordinación con otras áreas entre otros aspectos, según la mayoría de los encuestados obtuvieron suficiente información y se hizo uso de una

---

---

adecuada comunicación antes de empezar a laborar, lo cual se complementa con el manual de funciones que poseen los hoteles, estableciendo que sus tareas fueron descritas en el tiempo oportuno favoreciendo al desempeño laboral. En un segundo momento se indagó sobre la comunicación cuando las personas empiezan a mantener un contacto laboral de manera cotidiana, esta se considera que se debe reforzar, pues varios de los inconvenientes en el servicio se producen porque las personas no tienen una buena comunicación entre compañeros de trabajo y con las otras áreas que integran el hotel, ya que varias de las dificultades que suelen presentarse dentro del servicio ocurren por la confusión de la información o la individualización de las tareas.

---

**Satisfacción laboral**

La satisfacción es el elemento que indica el grado de aceptación que tiene el capital humano hacia su trabajo o a varias facetas del mismo, dentro del entorno laboral está satisfacción se vincula con el clima organizacional, retribución, condiciones físicas y comunicación, entre otros factores. Para esta investigación se abordó sobre la satisfacción ante el cumplimiento de sus funciones, dando como resultado que la mayoría de los encuestados están satisfechos con las labores que actualmente desempeñan, además consideran que el trabajo realizado les da la oportunidad de seguir mejorando, ya que cotidianamente se encuentran con nuevas situaciones que los incentivan a superarse a ellos mismos e innovar sus conocimientos.

La información que se obtuvo a través del capital humano demostró también la valoración y reconocimiento que ellos intuyen por sus acciones con el cliente interno y externo lo cual demuestra que la satisfacción dentro del entorno laboral no presenta inconvenientes que afecten al desarrollo laboral, a su vez se establece que se debe seguir fortaleciendo los niveles de aceptación por el trabajo realizado, pues de esta forma se continua afianzando el sentido de pertenencia y compromiso dentro del establecimiento.

---

**Capacitación**

La capacitación se considera también como acciones de formación, las cuales consisten en planificar y desarrollar actividades que le permitan al talento humano dentro de los hoteles mejorar sus conocimientos sobre el área laboral asignada, ya sea de forma práctica o de manera teórica. Con el propósito de establecer si este elemento que forma parte del entorno laboral presenta alguna dificultad se formularon interrogantes vinculadas con la capacitación y participación que tiene el recurso humano en los planes y acciones para la innovación de sus conocimientos, lo cual dio como resultado que en los hoteles se realizan esfuerzos por mantener a su personal actualizado con respecto a diferentes temáticas vinculadas con atención al cliente, calidad en los servicios, entre otras. La manera en la que se materializan estas acciones es mediante capacitaciones,

---

---

	<p>las cuales en su mayoría son efectuadas por el MINTUR, por lo que se las considera acciones de formación externas.</p> <p>Acorde a lo manifestado con anterioridad se puede determinar que la capacitación es un elemento que a consideración por los encuestados tiene ventajas y desventajas ya que existen acciones de capacitación pero estas son limitadas, pues se direccionan a ciertos departamentos como los de alimentos y bebidas, habitación y recepción, lo cual implica a que exista una limitada participación del talento humano que labora en los hoteles.</p>
<b>Desempeño con clientes</b>	<p>Este elemento dentro del entorno laboral demuestra las acciones, destrezas, habilidades y la aplicación de conocimientos que pone cada persona para desarrollar actividades de atención al cliente interno y externo. Para el análisis de este desempeño se indagó a los encuestados sobre la percepción que tienen cada uno de ellos con relación al trabajo que efectúan con los clientes, obteniendo como resultado que en su mayoría es buena, pudiendo determinar que se debería reforzar la confianza que tiene el recurso humano hacia su trabajo para que de se logre alcanzar los niveles de excelencia, pues de acuerdo a su opinión los tipos de clientes que reciben constantemente solicitan altos niveles de desempeño laboral acordes a la tipología y categorización del establecimiento.</p> <p>El desempeño con los clientes involucra también la actitud que debe tener el talento humano, la cual dentro del sector hotelero es un factor indispensable ya que puede ser percibida por el cliente e influir en su nivel de satisfacción y la calidad en el servicio. De acuerdo con lo investigado la mayoría de los encuestados dieron resultados positivos indicando que mantienen una excelente actitud ante todo lo que involucre el cumplimiento de sus labores, por ello se concluye que este elemento no muestra inconvenientes que intervengan en el entorno laboral, lo cual debe ser asumido como un aspecto favorable a seguir manteniendo y fortaleciendo.</p>

---

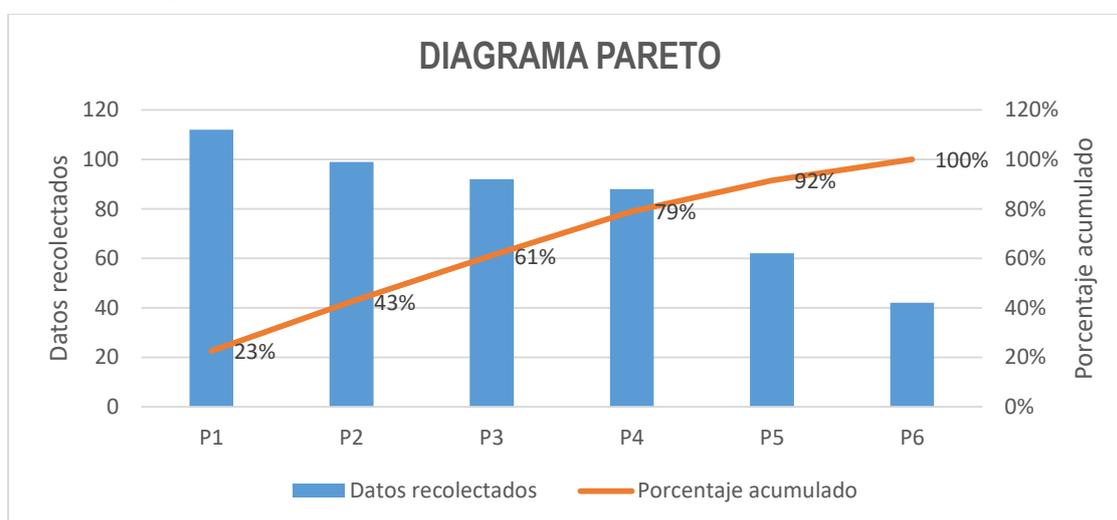
**Fuente.** Elaboración propia.

El análisis del entorno laboral permitió identificar algunas situaciones problemáticas las cuales son parte de la opinión del talento humano encuestado. A través del diagrama Pareto se las jerarquiza a partir de la frecuencia obtenida en las encuestas, para con ello establecer el porcentaje que representa dicha situación. A continuación se muestra los resultados obtenidos tras la aplicación de esta herramienta.

**Cuadro 4.22.** Diagrama de Pareto del talento humano.

	Problemática	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
P1	Poca comunicación interna.	112	112	23%	23%
P2	Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.	99	211	20%	43%
P3	Limitados beneficios para el talento humano.	92	303	19%	62%
P4	Baja oportunidad de proponer nuevos proyectos o la forma de realizar el trabajo.	88	391	17%	79%
P5	Disposición limitada de recursos y materiales.	62	453	13%	92%
P6	Limitadas actividades internas de formación profesional.	42	495	08%	100%
	<b>TOTAL</b>	<b>495</b>			

Fuente. Elaboración propia.

**Gráfico 4.1.** Diagrama Pareto

Fuente. Elaboración propia.

El diagrama Pareto demuestra que el 79% se ve representado por las cuatro primeras problemáticas, las cuales tienen un valor de incidencia considerable de forma descendente. Según el gráfico la de mayor impacto es la poca comunicación interna y esta constituye una de las causas en la que se debe centrar una propuesta.

#### **4.4.6 ANÁLISIS DE ASPECTOS ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE LOS HOTELES EN ESTUDIO**

La gestión que realiza cada uno de los hoteles en estudio se valoró mediante la aplicación de una tabla de indicadores, con el propósito de poder recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre los siguientes aspectos que integran la gestión del talento humano como: planificación, contratación, formación y evaluación. Ver anexo 15. Añadiendo que cada uno de ellos está integrado por subindicadores los cuales representan las acciones más comunes que deben desarrollar los departamentos vinculados al capital humano.

El cumplimiento parcial o total de la herramienta aplicada no solo muestra si la gestión está siendo realizada, sino que también se favorece a verificar de manera cuantitativa los resultados que se han obtenido hasta la fecha en la que se hizo la investigación. De forma general se realiza un análisis sobre cada uno de los aspectos de la gestión antes mencionados, sin embargo, en los anexos 16, 17, 18 y 19, se muestra el respectivo resultado obtenido de cada hotel. Considerando lo antes mencionado se detallan de manera separada los principales elementos que integran la gestión del talento humano.

##### **Planificación**

La planificación en los hoteles es una de las actividades que se realizan de manera semanal y de forma anual con el propósito de coordinar acciones que permitan el buen funcionamiento del hotel. En cuanto a la planificación que existe con relación al talento humano se desarrolla mediante el departamento correspondiente, en el cual se evidencia una planificación semanal proyectando horarios y distribución de personal, a su vez se realiza la asignación de tareas. Acorde a lo consultado se puede establecer también que cada establecimiento tiene su propia gestión y de manera general todos los hoteles establecen una proyección futura de su capital de trabajo comúnmente para temporadas altas o eventos, lo cual es parte de su planificación.

Dentro de la planificación se incluye a su vez la existencia de herramientas como perfiles laborales que permiten la asignación de funciones, sin embargo, estos son generalizados ya que en la mayoría de hoteles existen únicamente por áreas y no para la totalidad de los cargos, siendo esto una actividad a implementar. Se debe destacar las acciones de organización pues se mantiene una total correspondencia entre los servicios que posee cada hotel con la distribución del RR. HH., lo cual genera que no existan áreas con deficiente personal evitando que el servicio se vea perjudicado.

### **Contratación**

La contratación es una de las actividades que dentro de la gestión del recurso humano resulta muy difícil de conciliar pues cada hotel mantiene un proceso distinto y su aplicación siempre va a depender del área o cargo laboral. Sin embargo, se pudo determinar que el tiempo promedio para cubrir una vacante es de 8 a 15 días máximos, durante este tiempo se receptan currículos para su respectivo análisis. En lo referente a las técnicas de contratación, la entrevista con los jefes departamentales y recomendaciones personales son las más usadas para determinar si una persona está apta o no para laborar, pero se debe recalcar que existen otras herramientas que no todos aplican como las pruebas profesionales, las cuales permiten emitir un criterio de selección a partir de la práctica.

Mediante la aplicación de la herramienta se pudo obtener información sobre el tiempo de ausentismo, en el cual se establece entre un mínimo de 2 días y un máximo de 3 meses por enfermedad o accidente laboral, aunque se puede extender cuando las circunstancias lo ameriten. A partir de las acciones vinculadas con la contratación se establece que en algunos de los hoteles no se aplican en su totalidad ni tampoco se cuenta con un sustento documental que certifique o respalde los datos presentados con anterioridad, por lo tanto, lo manifestado es parte de la opinión otorgada por los profesionales que fueron consultados.

## **Formación**

La formación es un elemento que dentro de la gestión del recurso humano, muestra las acciones internas y externas que se plantean y ejecutan para innovar el conocimiento del personal, de acuerdo con lo investigado se pudo establecer que existen pocas actividades proyectadas de manera interna, es decir, se carece de un programa para la formación de nuevos conocimientos en la que se involucren a todas las áreas del hotel, siendo esta herramienta muy importante pues ayudaría a determinar una planificación fija mediante varios módulos los cuales aporten con aprendizaje para una mayor preparación profesional.

Se indagó acerca de los vínculos con instituciones del sector público y privado que aporten a la formación o innovación de conocimientos a través de capacitaciones o investigación, ante ello se pudo identificar que el MINTUR es la institución pública con la cual todos los hoteles participan en sus actividades inscribiendo a su personal acorde a la temática de aprendizaje. El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) y las universidades locales son otras de las instituciones que aportan a la formación, sin embargo, no todos los hoteles participan en sus actividades debido al costo y tiempo que involucran realizarlas.

## **Evaluación del desempeño laboral**

Este elemento dentro de la gestión indica las acciones para la valoración del desempeño laboral, el tiempo en el cual deben realizarse y el tipo de incentivo que se otorga al personal sobresaliente. Los indicadores en este aspecto demostraron que cada 3 meses se realiza una evaluación del desempeño laboral, en la que se valora bajo parámetros las funciones que realiza el personal y luego este evalúa a sus superiores, con el propósito de que ambos puedan siempre mejorar, pues el funcionamiento de un hotel no solo depende de áreas operativas, sino que también del talento humano que la administra.

Una evaluación además de medir el desempeño, debe siempre reconocer el esfuerzo que hace cada persona para alcanzar siempre la excelencia en sus labores cotidianas, por ello se realizan incentivos los cuales dependen de las políticas del hotel y pueden ser económicos o sociales, acorde a lo investigado en los hoteles se otorgan ambos, tales como bonificaciones por el incremento de la demanda y premio al mejor empleado del mes y del año, lo que a manera general muestra que no existen inconvenientes sin embargo a opinión del recurso humano estos beneficios deben ser inclusivos y de manera permanente.

Ante lo expuesto con anterioridad se declara que cada aspecto consultado sobre la gestión del recurso humano (planificación, contratación, formación y evaluación) presentó varias situaciones de índole positivas y negativas, siendo estas últimas sobre las cuales se plantean y fundamentan las respectivas propuestas basándose en los elementos de gestión antes mencionados. Las propuestas tienen como propósito fundamental de contribuir a la mejora del funcionamiento de los hoteles a través de su talento humano con herramientas gerenciales para la obtención de resultados favorables. A continuación se detallan cada una de las acciones de mejora a realizarse en los hoteles que forman parte de esta investigación.

#### **4.5. PROPUESTA DE ACCIONES DE MEJORA PARA LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE**

En el desarrollo de la investigación uno de los aspectos a efectuarse fue la propuesta de acciones de mejora, las cuales tienen como propósito atenuar las principales dificultades identificadas y brindar una solución que corresponda con el alcance de las instalaciones hoteleras, ya que ante la realización del diagnóstico se pudo emitir un criterio basado en la opinión de los profesionales que integraron el grupo de trabajo como también en su personal.

En primera instancia las acciones que se desean proponer se obtuvieron a partir del cumplimiento de varias actividades puntuales tales como: la evaluación de los factores internos, análisis del entorno laboral, análisis de la gestión del

recurso humano y la consulta a profesionales que integran el grupo de trabajo. Mediante estas acciones se plantean la realización de las siguientes acciones.

- Criterios para la correspondencia entre las funciones y el perfil del postulante en los puestos de trabajo de los hoteles.
- Programa de capacitación integral para el capital humano en el sector de la hotelería.
- Elaboración de un manual de comunicación interna.
- Consideraciones para la identificación de incentivos hacia el talento humano en los hoteles.
- Formulación de indicadores para auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano en los hoteles.

Cada una de las propuestas referidas anteriormente se presenta de manera detallada en los cuadros 4.23, 4.24, 4.25, 4.26 y 4.27, con la finalidad de establecer en qué consisten, cual es el objetivo que pretenden alcanzar, los medios para su cumplimiento y sobre todo la manera en el que se podrían desarrollar. Se determina que el cumplimiento de cada una de las propuestas formuladas recae en la atención que se brinde por parte de las autoridades que conforman los hoteles tomados en cuenta en el trabajo.

**Cuadro 4.23.** Criterios de correspondencia.

<b>Propuesta</b>	Criterios para la correspondencia entre las funciones y el perfil del postulante en los puestos de trabajo de los hoteles.
<b>Problemáticas asociadas</b>	-Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.
<b>Objetivo</b>	Mejorar los índices de correspondencia laboral en los hoteles mediante la implementación de criterios de selección.
<b>Descripción de la propuesta</b>	
<p>Esta propuesta se plantea a partir de la poca relación que existe entre el cargo laboral y el nivel de instrucción educativa de la mano de obra en los hoteles, especialmente en áreas operativas. La formulación de criterios se establece como un elemento complementario a los procesos de reclutamiento que poseen los hoteles, ya que cada establecimiento hace uso de varias técnicas de selección que varían según el tipo de cargo laboral. Los criterios que se planean establecer se pueden incluir dentro del proceso de reclutamiento planificado, por lo cual se establecen los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecedentes educativos.</li> <li>- Antecedentes laborales.</li> <li>- Verificación de los dos tipos de antecedentes.</li> <li>- Experiencia acorde al cargo solicitado.</li> <li>- Niveles de escolaridad.</li> </ul>	

- Profesión acorde al cargo laboral (En caso de no contar con título académico se toma en cuenta la predisposición de prepararse profesionalmente y el tiempo en hacerlo)
- Cursos realizados en relación al cargo laboral.
- Destrezas personales según el cargo laboral (comunicación, razonamiento, relaciones personales, creatividad...)
- Determinación de las capacidades según el cargo laboral (pruebas profesionales y entrenamiento).
- Condiciones físicas acorde al puesto de trabajo.

De acuerdo con los criterios establecidos se determina que estos podrán utilizarse según lo fije el departamento de recursos humanos en conjunto con el respectivo jefe del departamento o área vinculada con la vacante. Adicionalmente a los criterios de selección establecidos anteriormente se consideran los elementos que integran subsistema de provisión de recursos humanos propuestos por Chiavenato (2000), los cuales forman parte de un proceso de reclutamiento. Para esta investigación se mencionan aquellos vinculados con la realidad estudiada y por sobre todo en la factibilidad de su aplicación, ya que los criterios de selección referidos deben incluirse dentro de los elementos que se mencionan a continuación.

El ambiente organizacional

- Mercado de recursos humanos y mercado laboral.

Rotación de personal

- Diagnóstico y determinación de las causas y costos de la rotación del personal.

Evaluación del proceso de reclutamiento.

Investigación interna

- Planeación interna.
- Antecedentes personales.

Investigación externa.

- Antecedentes laborales.
- Identificación de lugares de reclutamiento.

Medios de reclutamiento

- Reclutamiento interno.
- Reclutamiento externo.
- Reclutamiento mixto.

Bases para la selección de personas.

- Recolección de información sobre el cargo.

Técnicas de selección

- Entrevista
- Pruebas de conocimiento o de capacidad.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de simulación.

Evaluación y control de lo aplicado.

Según dichos criterios no se trata de excluir a personas sin preparación, sino contratar a aquellas cuyos niveles de formación se ajusten al cargo laboral, como también comprometerlos a la formalización de sus capacidades y destrezas mediante estudios técnicos, superiores o de posgrado.

Indicadores de evaluación y seguimiento		Recursos necesarios.
-Cantidad de mano de obra contratada según los nuevos criterios. -Criterios incorporados al proceso de reclutamiento. -Calificaciones del talento humano sobre el desempeño laboral. -Opiniones del cliente externo sobre el servicio. -Índices de correspondencia laboral por áreas o departamentos.		- Estructuración de las pruebas profesionales según el cargo laboral. - Lugares de entrenamiento según el cargo laboral. - Elaboración de una base de datos para la verificación de los antecedentes. - Equipos, herramientas e insumos para los entrenamientos según los cargos laborales. - Diseño de pruebas para las evaluaciones físicas.
Áreas de impacto	Periodo de cumplimiento	Responsables
Todas las áreas que conforman el hotel.	Cada vez que se realice el proceso de reclutamiento.	Dpto. de recursos humanos. Jefes departamentales o de área.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4.24. Programa de capacitación integral.

<b>Propuesta</b>	Programa de capacitación integral para el talento humano en el sector de la hotelería.
<b>Problemática asociada</b>	-Inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos -La mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves)
<b>Objetivo</b>	Mejorar los conocimientos del talento humano en los hoteles mediante el desarrollo de un programa de capacitación integral.
<b>Descripción de la propuesta</b>	
<p>El desarrollo del programa tiene como propósito disminuir la centralización de actividades de formación interna y la limitada participación del recurso humano, a su vez la carencia de una herramienta que aporte a la planificación de actividades de formación. El programa se podrá desarrollar previo a la consulta e identificación de las necesidades de aprendizaje de todo el personal mediante reuniones de trabajo entre los diferentes jefes departamentales, conversatorios, encuestas y sugerencias de los clientes externos.</p> <p>Para la estructuración del programa se debe considerar los siguientes elementos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción al programa.</li> <li>- Justificación.</li> <li>- Alcances del programa.</li> <li>- Objetivo general</li> <li>- Objetivos específicos</li> <li>- Descripción general de los módulos de aprendizaje. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de módulo (Básico – Medio – Avanzado)</li> <li>• Modalidad (Actualización – Perfeccionamiento – Formación)</li> <li>• Beneficiarios directos e indirectos.</li> <li>• Recursos y materiales.</li> </ul> </li> <li>- Fuentes de financiamiento y presupuesto.</li> </ul> <p>De acuerdo a los elementos a incluirse dentro del programa se debe recalcar que el cumplimiento de cada uno de ellos no es de carácter obligatorio, ya que se podrán modificar según los criterios que tenga cada hotel. En cuanto a los módulos a incluirse en el programa, se proponen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención al cliente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente.</li> <li>• Tipos de clientes.</li> <li>• Métodos para identificar las necesidades del cliente.</li> <li>• Manejo adecuado de reclamos.</li> <li>• El encuentro cliente – vendedor.</li> </ul> </li> <li>- Calidad en los servicios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definiciones y evolución de la calidad.</li> <li>• Elementos que integran el servicio.</li> <li>• La importancia de la calidad y el servicio.</li> <li>• Los principios de la calidad.</li> </ul> </li> <li>- Planificación y organización personal. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación.</li> <li>• Técnicas para la planificación personal.</li> <li>• La planificación y la productividad.</li> <li>• Orden y capacidad de organizarse.</li> <li>• Como distribuir tiempo de trabajo y personal.</li> </ul> </li> <li>- Comunicación y liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación.</li> <li>• Los elementos y la importancia de la comunicación.</li> <li>• El liderazgo situacional</li> <li>• Cualidades de un buen líder.</li> </ul> </li> <li>- Seguridad e higiene ocupacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en las áreas de trabajo.</li> <li>• Manejo adecuado de herramientas de trabajo.</li> <li>• Manejo de emergencias y riesgos laborales.</li> <li>• Normativas sobre la seguridad e higiene.</li> </ul> </li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idiomas internacionales             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a la hotelería.</li> <li>• Vocabulario turístico y hotelero.</li> <li>• Saludos y expresiones cotidianas.</li> <li>• Materiales y herramientas laborales.</li> <li>• Principales funciones del talento humano en sus áreas de trabajo.</li> </ul> </li> </ul> <p>Los módulos propuestos pueden variar según la necesidad de aprendizaje y la modalidad que se desee realizar, en lo referente al contenido este deberá ser lo más entendible y específico posible pues se deben tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo que se tiene y el nivel de instrucción educativa que tiene la mayoría del capital humano.</p>		
<b>Indicadores de evaluación y seguimiento</b>		<b>Recursos necesarios.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cantidad de actas elaboradas en las reuniones.</li> <li>-Número de participantes en los módulos.</li> <li>-Evaluaciones de los módulos por parte de los participantes.</li> <li>-Índices de satisfacción del cliente.</li> <li>-Registros de opiniones de clientes en portales web o buzones de sugerencias.</li> <li>-Calificaciones del desempeño laboral.</li> <li>-Porcentaje de cumplimiento de las hojas de ruta.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño gráfico de los módulos.</li> <li>-Elaboración de herramientas de aprendizaje (folletos, evaluaciones, diapositivas)</li> <li>-Talento humano capacitador.</li> <li>-Diseño de herramientas para el seguimiento de los módulos.</li> <li>-Determinación de un espacio físico para las actividades.</li> <li>-Materiales generales (hojas, carpetas, bolígrafos, marcadores).</li> <li>-Aprobación de organismos certificados.</li> </ul>
<b>Áreas de impacto</b>	<b>Periodo de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
Todos los departamentos que integran el hotel.	1 año	Gerencia. Dpto. de Recursos Humanos. Dpto. financiero.

Fuente. Elaboración propia.

**Cuadro 4.25.** Manual de comunicación interna.

<b>Propuesta</b>	Elaboración de un manual de comunicación interna.
<b>Problemáticas asociadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca comunicación interna.</li> <li>-Baja oportunidad de proponer nuevos proyectos o la forma de realizar el trabajo.</li> </ul>
<b>Objetivo</b>	Mejorar la comunicación interpersonal y departamental en el hotel motivando a cada integrante del establecimiento a conocer sus funciones, metas y objetivos afianzando su sentido de pertenencia.
<b>Descripción de la propuesta</b>	
<p>La propuesta se basa en la deficiente comunicación interna que tienen los RR. HH., para ello se propone la elaboración de un manual de comunicación, el cual tiene como propósito establecer varias formas en las que se puede manejar una adecuada información haciendo partícipe a todos los miembros que integran el establecimiento favoreciendo a la determinación de nuevas necesidades, incentivándolos a sugerir, proponer y comentar sobre todos los aspectos que involucre su trabajo.</p> <p>La elaboración del manual se orienta hacia tres niveles de comunicación interna, cada uno de estos integra varias estrategias que aportan al cumplimiento del objetivo principal de la herramienta, estas se describen a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación descendente: Reuniones por áreas.</li> <li>- Comunicación ascendente: Buzón de sugerencia, conversatorios, opiniones</li> <li>- Comunicación horizontal: Boletines informativos, cartelera informativa, conversatorios, sitios o espacios de visualización de información</li> </ul> <p>Para el diseño y elaboración del manual se puede incluir varios aspectos, los cuales pueden variar dependiendo de los alcances que se desean obtener, a continuación se detallan aspectos a incluir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción.</li> <li>- Objetivo general del manual.</li> <li>- Objetivos específicos.</li> <li>- Principales definiciones.</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de seguridad de la información de cada uno de los departamentos o áreas del hotel.</li> <li>- Definición de responsables con el manejo de la información.</li> <li>- Canales de comunicación interna.</li> <li>- Estrategias de comunicación interna para el hotel. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Definición.</li> <li>o Periodicidad</li> <li>o Evaluación y seguimiento de la estrategia.</li> <li>o Responsable</li> </ul> </li> <li>- Retroalimentación.</li> </ul>		
<b>Indicadores de evaluación y seguimiento</b>		<b>Recursos necesarios.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de conversatorios realizados anualmente.</li> <li>-Cantidad de sugerencias recolectadas mensualmente.</li> <li>-Número de boletines emitidos anualmente.</li> <li>-Número de participantes en reuniones y conversatorios.</li> <li>-Cantidad de actas elaboradas en las reuniones.</li> <li>-Número de carteleras informativas.</li> <li>-Actualización de la información.</li> <li>-Número de inconvenientes por problemas de comunicación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño de un formato de boletines.</li> <li>-Implementación de buzones de sugerencias internas.</li> <li>-Espacio para carteleras informativas.</li> <li>-Determinación de un espacio físico para las actividades.</li> <li>-Equipo de trabajo.</li> <li>-Diseño del manual.</li> </ul>
<b>Áreas de impacto</b>	<b>Periodo de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
Todos los departamentos que integran el hotel.	8 meses.	Gerencia. Dpto. de Recursos Humanos. Dpto. financiero.

Fuente. Elaboración propia.

**Cuadro 4.26.** Consideraciones para la identificación de los incentivos hacia el capital humano.

<b>Propuesta</b>	Consideraciones para la identificación de incentivos hacia el talento humano en los hoteles.
<b>Problemáticas asociadas</b>	-Limitados beneficios para el talento humano.
<b>Objetivo</b>	Determinar los incentivos que requiere el talento humano en los hoteles a partir de la identificación de su satisfacción personal, laboral como también del desempeño de sus funciones.
<b>Descripción de la propuesta</b>	
<p>La presente propuesta surge a partir de la identificación del grado de satisfacción que tiene el talento humano con relación a los beneficios o incentivos que se otorgan en los hoteles. Las consideraciones para la identificación de las necesidades de incentivos son aquellas que deben formar parte del proceso de evaluación del desempeño laboral que realiza cada hotel, tienen como finalidad identificar cuáles son los requerimientos que necesita el capital humano, como también el grado de satisfacción con los beneficios que recibe en la actualidad. Ante ello se proponen los siguientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer si los incentivos actuales benefician a todo el talento humano dentro del hotel.</li> <li>- Determinar el grado de satisfacción de los incentivos actuales mediante encuestas y conversatorios.</li> <li>- Definir cuáles de los incentivos actuales son los más accesibles y los poco accesibles para el talento humano.</li> <li>- Identificar cuáles son los incentivos que requiere el talento humano mediante encuestas y conversatorios.</li> <li>- Seccionar los tipos de incentivos acordes a dos grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Económicos (Bonificaciones, comisiones, méritos, pago de vacaciones...).</li> <li>• No económicos (Cenas, viajes, cursos de especialización, incremento de días de vacaciones, flexibilidad temporal en horarios de trabajo, membresías, certificaciones de honorabilidad).</li> </ul> </li> <li>- Fijar parámetros y condiciones para la entrega de los incentivos.</li> <li>- Socializar los parámetros y condiciones.</li> <li>- Establecer la periodicidad de entrega de los incentivos.</li> <li>- Realizar una retroalimentación de las consideraciones.</li> </ul>	

De acuerdo con los tipos de incentivos estos pueden variar según lo determine cada hotel, ya que dependerán de su capacidad operativa, como financiera para dar respuesta a los incentivos propuestos. Lo recomendable para garantizar su éxito es que la identificación de incentivos debe hacerse de manera unánime, pues cada persona tiene diferentes aspiraciones, deseos de superación o necesidades, sin embargo, lo importante es que el talento humano haga uso de los incentivos otorgados afianzando de esta manera su compromiso laboral y elevando su autoestima lo que conlleva a que su trabajo mejore.		
Indicadores de evaluación y seguimiento		Recursos necesarios.
-Porcentaje de satisfacción del recurso humano en relación a los beneficios percibidos. -Cantidad de personas beneficiarias de los incentivos. -Resultados de las evaluaciones del desempeño laboral. -Cantidad de aspirantes para recibir los incentivos. -Número de incentivos entregados anualmente. -Porcentaje de uso de los incentivos no económicos. -Grado de satisfacción del cliente externo por el servicio.		- Formulación de encuesta para la determinación del grado de satisfacción del recurso humano. - Convenios con empresas para los beneficios no económicos. -Herramientas estadísticas para el procesamiento de la información. -Realizar proformas presupuestarias de todos los incentivos.
Áreas de impacto	Periodo de cumplimiento	Responsables
Todos los departamentos que integran el hotel.	Dependerá del tiempo en el que cada hotel realice la evaluación del desempeño laboral.	Gerencia Dpto. Financiero. Dpto. de recursos humanos.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 4.27. Indicadores de auditoría.

<b>Propuesta</b>	Formulación de indicadores para auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano en los hoteles.	
<b>Problemática asociada</b>	-No se efectúan seguimientos externos del talento humano por ello no existen registros históricos. -Poca información documental sobre el capital humano que labora en los hoteles.	
<b>Objetivo</b>	Desarrollar indicadores enfocados en auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano en los hoteles en correspondencia con el entorno.	
<b>Descripción de la propuesta</b>		
<p>La propuesta de indicadores constituye una herramienta que deberá ser desarrollada por el departamento de recurso humano, con el propósito de auditar su gestión, permitiendo de esta manera tener una base de información cuantitativa para la toma de decisiones futuras y también para el desarrollo de otras investigaciones vinculadas con el talento humano.</p> <p>Para la formulación de los indicadores se toma como referencia los planteados Alfonso (2013), estos pese a ser aplicados en un entorno investigativo distinto, son útiles para la propuesta, sin embargo, su uso de carácter parcial ya que serán seleccionados de acuerdo con la utilidad como también a la realidad del entorno.</p> <p>Los indicadores según la autora se dividen en tres grupos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores de eficacia.</li> <li>- Indicadores de efectividad.</li> <li>- Indicadores de gestión.</li> </ul> <p>Los grupos de indicadores pueden ser aplicados en su totalidad pues son lo más comunes, sin embargo, se pueden incluir o modificar según lo establezca el departamento de talento humano, ya que lo importante es recaudar la mayor cantidad de información para efectuar nuevas propuestas y poder formalizar nuevos análisis a partir de la comparación de datos. La periodicidad de aplicación podrá ser de manera anual, aunque puede variar según la necesidad, lo que se sugiere es la socialización de los resultados obtenidos y se efectúe un seguimiento a las acciones emprendidas.</p> <p>Cada uno de estos grupos contiene subindicadores los cuales se medirán de manera porcentual, para ello se propone el siguiente formato.</p>		
<b>Indicadores de eficacia</b>	<b>Resultado en porcentaje (%)</b>	<b>Criterios de medida</b>
Rotación del personal		Max 10% - Min 3%
Ausentismo laboral		Max 3 meses - Min 3 días

Fidelización del cliente interno		Max 100% - Min 60%
<b>Indicadores de efectividad</b>	<b>Resultado en porcentaje (%)</b>	<b>Criterios de medida</b>
Cumplimiento del proceso de selección		Max 100% - Min 70%
Índices de accidentabilidad		Max 10% - Min 3%
Cumplimiento de acciones formativas		Max 100% - Min 80%
<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Resultado en porcentaje (%)</b>	<b>Criterios de medida</b>
Porcentaje de plantilla masculina.		-
Porcentaje de plantilla femenina.		-
Proporción de trabajadores graduados de primaria.		Max 5% - Min 1%
Proporción de trabajadores graduados de secundaria.		Max 15% - Min 5%
Proporción de trabajadores graduados de técnico medio.		Max 25% - Min 10%
Proporción de trabajadores graduados de tercer nivel.		Max 45% - Min 25%
Proporción de trabajadores graduados de cuarto nivel.		Max 10% - Min 5%
Cargos vinculados con áreas estratégicas.		Max 100% - Min 70%
Cargos vinculados con áreas administrativas.		Max 100% - Min 70%
Cargos vinculados con áreas operativas.		Max 100% - Min 70%
Cargos que tienen un perfil de competencia.		Max 100% - Min 70%
Media de días para cubrir una vacante.		Max 15 días - Min 8 días
Grado de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño laboral.		Max 100% - Min 85%

Los criterios de medida son una manera de poder comprender si los indicadores están dentro de un rango considerado como aceptable o poco aceptable, sin embargo, dichos criterios pueden ser modificados según las políticas establecidas en cada hotel, por lo cual se establece que pueden ser modificados.

La recomendable para obtener un valor exacto acerca de cada indicador es desarrollar varias fórmulas estadísticas, propuestas por Alfonso (2013) las cuales se detallan de manera individual a continuación.

Indicador	Expresión de calculo	Objetivo
<b>Indicadores de eficacia</b>		
Rotación del personal (RP).	$RP = \frac{T. \text{altas y bajas}}{PT} * 100$ Donde: T. altas y bajas = Total de altas y bajas. PT= Promedio de trabajadores.	Establecer el nivel de estabilidad del personal %.
Ausentismo laboral (AL).	$AL = \frac{(Ae) + (Aj) + (Ai)}{PT} * 100$ Donde: Ae = Ausencias por enfermedades. Aj= Ausencias justificadas. Ai= Ausencias injustificadas.	Mostrar cual es la fluctuación laboral en %
Fidelización del cliente interno (FCI).	$FCI = \frac{\sum TTi}{PT} * 100$ Donde: TTi = Tiempo de trabajo (antigüedad) de cada trabajador. PT= Promedio de trabajadores.	Establecer el grado de permanencia laboral de los clientes internos en el hotel de manera porcentual (%).
<b>Indicadores de efectividad</b>		
Cumplimiento del proceso de selección (CS).	$CS = \frac{TPS}{TTS} * 100$ Donde: TPS= Trabajadores seleccionados según el proceso. TTS= Total de trabajadores seleccionados.	Definir el porcentaje de cumplimiento del proceso de selección en %.

Índices de accidentabilidad (IA).	$IA = \frac{(CA_2 - CA_1)}{CA_1} * 100$ <p>Donde:  <math>CA_2</math> = Cantidad de accidentes en el periodo a analizar.  <math>CA_1</math> = Cantidad de accidentes en el periodo anterior.</p>	Establecer el por ciento de reducción de la accidentabilidad con relación al periodo anterior en %.
Cumplimiento de acciones formativas (CAF).	$CAF = \frac{AFP}{AFR} * 100$ <p>Donde:  AFP = Acciones formativas planificadas.  AFR = Acciones formativas reales.</p>	Definir de manera porcentual el cumplimiento de las acciones previstas para la formación.
<b>Indicadores de gestión</b>		
Porcentaje de plantilla masculina (PPM).	$PPM = \frac{Total PM}{PT} * 100$ <p>Donde:  Total PM = Total personal masculino.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla laboral de sexo masculino.
Porcentaje de plantilla femenina (PPF).	$PPM = \frac{Total Pf}{PT} * 100$ <p>Donde:  Total PM = Total personal femenino.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla laboral de sexo femenino.
Proporción de trabajadores graduados de primaria (TP).	$TP = \frac{TTp}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTp = Total de trabajadores graduados en primaria.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla según el nivel de escolaridad primaria en %.
Proporción de trabajadores graduados de secundaria (TS).	$TS = \frac{TTs}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTs = Total de trabajadores graduados en secundaria.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla según el nivel de escolaridad secundario en %.
Proporción de trabajadores graduados de técnico medio (TM).	$TM = \frac{TTt}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTt = Total de trabajadores graduados de técnicos.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla según el nivel de escolaridad técnico en %.
Proporción de trabajadores graduados de tercer nivel (TT).	$TT = \frac{TTtn}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTtn = Total de trabajadores graduados de tercer nivel.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla según el nivel de escolaridad de tercer nivel en %.
Proporción de trabajadores graduados de cuarto nivel (TC).	$TC = \frac{TTcn}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTcn = Total de trabajadores graduados de cuarto nivel.  PT = Plantilla total.</p>	Mostrar la composición de la plantilla según el nivel de escolaridad de cuarto nivel en %.
Cargos vinculados con áreas estratégicas (AE).	$AE = \frac{TTae}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTae = Total de trabajadores vinculados con áreas estratégicas.  PT = Plantilla total.</p>	Establecer la composición de la plantilla acorde a la organización del personal en %.
Cargos vinculados con áreas administrativas (AA).	$AA = \frac{TTaa}{PT} * 100$ <p>Donde:  TTaa = Total de trabajadores vinculados con áreas administrativas.  PT = Plantilla total.</p>	Establecer la composición de la plantilla acorde a la organización del personal en %.

Cargos vinculados con áreas operativas (AO).	$AO = \frac{TTao}{PT} * 100$ <p>Donde: TTao = Total de trabajadores vinculados con áreas operativas. PT = Plantilla total.</p>	Establecer la composición de la plantilla acorde a la organización del personal en %.
Cargos que tienen un perfil de competencia (CP).	$CP = \frac{TCc}{TC} * 100$ <p>Donde: TCc = Total de cargos que cuentan con un perfil de competencia. TC = Total de cargos.</p>	Mostrar de manera porcentual los cargos que tienen definido un perfil de competencias.
Media de días para cubrir una vacante (MV).	$MV = \frac{\sum TDi}{CPTi} * 100$ <p>Donde: TDi = Total de días sin cubrir la vacante. CPT = Cantidad de puestos de trabajo sin cubrir.</p>	Establecer el tiempo que demora en cubrir una vacante.
Grado de utilización de los resultados de la evaluación del desempeño laboral (GDL)	$GDL = \frac{EDL}{PT} * 100$ <p>Donde: EDL= Cantidad de evaluaciones de desempeño laboral. PT= Plantilla total.</p>	Mostrar en qué medida los resultados de la evaluación del desempeño son utilizados.
<b>Indicadores de evaluación y seguimiento</b>		<b>Recursos necesarios.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Porcentaje de indicadores aplicados.</li> <li>-Número de indicadores cumplidos de acuerdo a los criterios de medida de cada hotel.</li> <li>-Número de informes de resultados.</li> <li>-Nuevos indicadores incluidos.</li> <li>-Actas de participantes en la socialización de los resultados.</li> <li>-Número de hojas de rutas elaboradas.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grupo auditor.</li> <li>-Información de los departamentos o áreas del hotel.</li> <li>-Herramienta estadística para el procesamiento de la información.</li> <li>-Establecer frentes comparativos.</li> </ul>
<b>Áreas de impacto</b>	<b>Periodo de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>
Todos los departamentos o áreas del hotel.	4 meses	Dpto. de Recursos humanos.

Fuente. Elaboración propia.

#### **4.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

Las acciones propuestas en el acápite anterior podrán desarrollarse de manera equitativa o paulatinamente según el nivel de importancia que determine cada hotel, pese a ello se debe desarrollar el respectivo seguimiento y evaluación ante la acción de mejora que se esté aplicando, ya que este constituye uno de los aspectos que favorecerá a la verificación del cumplimiento y a su vez permite la identificación de falencias para hacer correcciones en el momento oportuno.

En las respectivas propuestas se encuentra de manera detallada los indicadores que permiten desarrollar el seguimiento y evaluación, considerando que cada uno de ellos es el medio por el cual los responsables de la ejecución de las propuestas podrán verificar si existe el cumplimiento pleno o parcial de lo emprendido y a su vez determinar si se han obtenido resultados favorables, por lo cual es pertinente también que se constate en qué medida las problemáticas han disminuido, pudiendo así establecer si la acción ha sido efectiva.

Para el cumplimiento del seguimiento y evaluación se propone la aplicación de los indicadores, para ello se podrá utilizar el cuadro 4.28, en el cual se describe el objetivo que posee cada propuesta, la unidad de medida del indicador y los respectivos responsables.

Cuadro 4.28. Evaluación y seguimiento.

Propuesta	Objetivo	Indicadores de evaluación y seguimiento	Medios de verificación	Responsable
Criterios para la correspondencia entre las funciones y el perfil del postulante en los puestos de trabajo de los hoteles.	Mejorar los índices de correspondencia laboral en los hoteles mediante la implementación de criterios de selección.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cantidad de mano de obra contratada según los nuevos criterios.</li> <li>➤ Criterios incorporados al proceso de reclutamiento.</li> <li>➤ Calificaciones del talento humano sobre el desempeño laboral.</li> <li>➤ Opiniones del cliente externo sobre el servicio.</li> <li>➤ Índices de correspondencia laboral por áreas o departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hojas de vida de los postulantes.</li> <li>➤ Contratos del capital humano.</li> <li>➤ Evaluaciones del desempeño laboral.</li> <li>➤ Sugerencias de clientes sobre el servicio en medios tangibles e intangibles.</li> <li>➤ Hojas de ruta por cada reunión de área.</li> </ul>	Dpto. de recursos humanos. Jefes departamentales o de área.
Programa de capacitación integral para el talento humano en el sector de la hotelería.	Mejorar los conocimientos del talento humano en los hoteles mediante el desarrollo de un programa de capacitación integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cantidad de actas elaboradas en las reuniones.</li> <li>➤ Calificaciones del desempeño laboral.</li> <li>➤ Número de participantes en los módulos.</li> <li>➤ Número de evaluaciones de los módulos por parte de los participantes</li> <li>➤ Índices de satisfacción del cliente.</li> <li>➤ Registros de opiniones de clientes en portales web o buzones de sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Módulos que conforman el programa de capacitación.</li> <li>➤ Registros de asistencia.</li> <li>➤ Actas de reuniones.</li> <li>➤ Certificados de participación.</li> <li>➤ Hojas de ruta por cada reunión de área</li> <li>➤ Informes de cada departamento de desempeño laboral.</li> </ul>	Gerencia. Dpto. de Recursos Humanos. Dpto. financiero.
Elaboración de un manual de comunicación interna.	Mejorar la comunicación interpersonal y departamental en el hotel motivando a cada integrante del establecimiento a conocer sus funciones, metas y objetivos afianzando su sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Número de conversatorios realizados anualmente.</li> <li>➤ Cantidad de sugerencias recolectadas mensualmente.</li> <li>➤ Número de boletines emitidos anualmente.</li> <li>➤ Número de participantes en reuniones y conversatorios.</li> <li>➤ Cantidad de actas elaboradas en las reuniones.</li> <li>➤ Número de carteleras informativas.</li> <li>➤ Actualización de la información.</li> <li>➤ Número de inconvenientes por problemas de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fotografías y videos de los conversatorios.</li> <li>➤ Boletines.</li> <li>➤ Carteleras informativas.</li> <li>➤ Actas de las reuniones.</li> <li>➤ Manual de comunicación interna.</li> <li>➤ Hojas de ruta por cada reunión de área.</li> </ul>	Gerencia. Dpto. de Recursos Humanos. Dpto. financiero.

<p>Consideraciones para la identificación de incentivos hacia el talento humano en los hoteles.</p>	<p>Determinar los incentivos que requiere el talento humano en los hoteles a partir de la identificación de su satisfacción personal, laboral como también del desempeño de sus funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de satisfacción del recurso humano en relación a los beneficios percibidos.</li> <li>➤ Cantidad de personas beneficiarias de los incentivos.</li> <li>➤ Resultados de las evaluaciones del desempeño laboral.</li> <li>➤ Cantidad de aspirantes para recibir los incentivos.</li> <li>➤ Número de incentivos entregados anualmente.</li> <li>➤ Porcentaje de uso de los incentivos no económicos.</li> <li>➤ Grado de satisfacción del cliente externo por el servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fotografías y videos de entrega de incentivos.</li> <li>➤ Evaluaciones de desempeño laboral.</li> <li>➤ Nóminas de las personas que reciben los incentivos.</li> <li>➤ Convenios con empresas.</li> <li>➤ Hojas de ruta por cada reunión de área</li> </ul>	<p>Gerencia Dpto. Financiero. Dpto. de recursos humanos.</p>
<p>Formulación de indicadores para auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano en los hoteles.</p>	<p>Desarrollar indicadores enfocados en auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano en los hoteles en correspondencia con el entorno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Porcentaje de indicadores aplicados.</li> <li>➤ Número de indicadores cumplidos de acuerdo a los criterios de medida de cada hotel.</li> <li>➤ Número de informes de resultados.</li> <li>➤ Nuevos indicadores incluidos.</li> <li>➤ Actas de participantes en la socialización de los resultados.</li> <li>➤ Número de hojas de rutas elaboradas.</li> <li>➤ Porcentaje de indicadores aplicados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de resultados de los indicadores aplicados. .</li> <li>➤ Registros de asistencias de la socialización de los resultados.</li> <li>➤ Fotografías y videos.</li> <li>➤ Hojas de ruta por cada reunión de área</li> </ul>	<p>Dpto. de Recursos humanos. Grupo auditor.</p>

Fuente. Elaboración propia.

# CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la búsqueda de información bibliográfica se pudo sustentar de manera teórica la importancia que posee el recurso humano para el sector del alojamiento, a su vez permitió la determinación de los principales elementos que integran la adecuada gestión, los cuales son: planificación, contratación, formación y evaluación.
- En el proceso de selección de instrumentos metodológicos se identificaron cinco metodologías de las cuales se seleccionaron la de Falabelo (2013) y Alfonso *et al.*, (2015) ya que estas fueron las más apropiadas para la orientación del proceso investigativo, considerando que se añadieron nuevas etapas y actividades, pues fue lo más conveniente ante la falta de una metodología que cumpliera con todas las necesidades investigativas para el diagnóstico.
- De acuerdo con los resultados del diagnóstico recurso humano se pudo establecer que los hoteles tienen una posición interna sólida mientras que externamente su posición es débil, en cuanto al perfil de su capital de trabajo tienen una edad promedio de 26 – 39 años, el 54% tienen un nivel de instrucción secundaria, el cargo laboral que mayormente ocupan es operativo y cuentan con tiempo de trabajo promedio entre 1 – 4 años.
- Se diseñaron cinco propuestas tales como la elaboración de un manual de comunicación interna, un programa de capacitación integral, indicadores de auditoría para el departamento de talento humano, además de consideraciones para la identificación de nuevos incentivos y la fijación de criterios para el proceso de reclutamiento, contribuyendo a que mejore el funcionamiento de los hoteles a través del talento humano.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” mediante su carrera de Turismo, continuar con nuevos trabajos investigativos en el sector de alojamiento para que se estudie de manera más profundizada los elementos que integran la gestión del talento humano en nuevas tipologías y categorías de establecimientos turísticos.
- A los propietarios de los establecimientos de hospedaje turístico se recomienda continuar vinculados con la carrera de Turismo para la proposición y ejecución de nuevas actividades de índole académico a partir de sus necesidades.
- A los jefes de los departamentos de talento humano y su capital de trabajo aprovechar las fortalezas en cuanto a sus capacidades físicas como intelectuales y las oportunidades que se encuentran en el entorno de tal forma que puedan desarrollar estrategias enfocadas al recurso humano generando ventajas competitivas ante otras tipologías de alojamiento.
- A los gerentes o propietarios de los establecimientos se recomienda la aplicación de las propuestas, las cuales servirán para mejorar el desempeño laboral mediante una adecuada comunicación e innovación de conocimientos, afianzar el sentido de pertenencia en el establecimiento a través de estímulos y lograr una total correspondencia entre el puesto de trabajo y la formación académica del talento humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, B. 2013. Procedimiento para la auditoría interna y autocontrol del sistema de gestión integral del capital humano en hoteles grandes del destino turístico Cayos de Villa Clara. Tesis. Master. Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara-CU. p. 58 – 61. Consultado, 22 de ago. 2017. Formato PDF.
- Alfonso, R; Blanco, G; Rodríguez, A; García, N. 2015. Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí. EC. Revista ESPAMCIENCIA. Vol. 6. p 37 – 45.
- Alfonso, R. 2016. Diagnóstico y planificación de los recursos humanos en hoteles. 1 ed. Editorial Académica Española. p 22. ISBN: 978-3-659-60525-3
- Alles, M. 2010. Nuevo enfoque: Diccionario de preguntas, la trilogía. 3 ed. Buenos Aires, ARG. Granica S.A. p 24. (En línea). Consultado, 2 de nov. 2016. Formato HTML. ISBN-10: 950-641-123-9. Disponible en [https://books.google.com.ec/books?id=t\\_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&dq=Alles,+M.+2011.+Diccionario+de+T%C3%A9rminos:+Recursos+Humanos.+1+ed.+Buenos+Aires,+ARG.+Granica+S.A.+p+24.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwim6M72zNnRAhWMwiYKHZAqBa0Q6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=t_WrHJ7umpEC&printsec=frontcover&dq=Alles,+M.+2011.+Diccionario+de+T%C3%A9rminos:+Recursos+Humanos.+1+ed.+Buenos+Aires,+ARG.+Granica+S.A.+p+24.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwim6M72zNnRAhWMwiYKHZAqBa0Q6AEIKTAB#v=onepage&q&f=false)
- Álvarez, S; y Orces, P. 2012. Auditoria de Gestión aplicada en el "Hotel Quito" para mejorar su eficiencia, eficacia y efectividad. Tesis. Ing. Contabilidad y Auditoría. UCE. Quito-Pichincha, EC. p. 10. (En línea). Consultado, 25 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/501/3/T-UCE-0003-18.pdf>
- Arrobo, W. 2013. Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa Cimpexa .S.A. Tesis. Ing. Administración de empresas. UTE. Guayaquil-Guayas, EC. p 13. (En línea). Consultado, 25 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf)
- Artavia, A. 2011. El método de jerarquía de atributos: una opción para vincular teorías cognitivas y del aprendizaje con prácticas psicométricas y de enseñanza. San Pedro de Montesdeoca, CR. Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación. Vol.11. p 1-29. (En línea). Consultado, 2 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/447/44718060005.pdf>

- Barba, M. y Serrano, J. 2012. La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. Vizcaya, ESP. Revista Cuadernos de Gestión. Vol. 12. Núm. 2. p 149-168. (En línea). Consultado, 04 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274324369007>
- Barbara, M. y Serrano, J. 2015. ¿Es útil la gestión de los recursos humanos en los ayuntamientos? Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. ESP. Vol. 21. Núm. 1. p 9 – 16. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274146980002>
- Bravo, F. 2015. La importancia del Rol Estratégico de RR.HH.: Caso de una empresa chilena. Tesis. Mg. Gestión de personas y dinámica organizacional. Universidad de Chile. CH. p 10. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136822/La%20importancia%20del%20rol%20estrat%C3%A9gico%20de%20RR.HH.%20%20caso%20de%20una.pdf?sequence=1>
- Cadena, J. 2016. La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. Manta, EC. Revista Ciencias Económicas y Empresariales. Vol. 2. Núm. 4. p 2477 - 8818. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802871.pdf>
- Calderón, G. 2014. Modelo de gestión del talento humano para mejorar la calidad de los servicios en el hotel “Marquez de río” cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Tesis. Ing. Dirección y administración de empresas turísticas y hoteleras. Universidad Autónoma Regional de los Andes. EC. p 38-63. (En línea). Consultado, 12 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2032/1/TURTYH003-2014.pdf>
- Cancinos, A. 2015. Selección de personal y desempeño laboral: Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur. Tesis. Lcda. Psicología Industrial. Universidad Rafael Landívar. GT. p 21. (En línea). Consultado, 12 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
- Colaiani, L. 2015. Pre-Diagnostico: Aplicación de un modelo de Gestión de Recursos Humanos. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.iuean.edu.ar/noticias/Pre\\_Diagnostico\\_Vesprini\\_RRHH.pdf](http://www.iuean.edu.ar/noticias/Pre_Diagnostico_Vesprini_RRHH.pdf)
- Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. 5 ed. Editorial Nómos S.A. p 177 - 275. (En línea). Consultado, 13 de nov. 2017. Formato HTML.

ISBN: 85-224-2004-1. Disponible en <https://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-recursos-humanos-5ta-edicion-idalberto-chiavenato.html>

- El Comercio. 2016. Plan para atraer al turista se impulsa en las zonas devastadas de Manabí. EC, may, 13. p 1<sup>a</sup>. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.elcomercio.com/actualidad/turismo-terremoto-manta-playa-economia.html>
- El Economista. 2017. Empresas buscarán mejorar experiencia de sus empleados. MX, ene, 5. p 2<sup>a</sup>. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2017/01/05/empresas-buscaran-mejorar-experiencia-sus-empleados>
- El telégrafo. 2016. La plaza hotelera de Manta se ha recuperado en el 80% desde el 16 de abril. Manta, EC, oct, 15. p 1<sup>a</sup>. (En línea). Consultado, 25 de abr. 2017. Formato HTML. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional-manabi/1/la-plaza-hotelera-de-manta-se-ha-recuperado-en-el-80-desde-el-16-de-abril>
- Enríquez, G. 2011. Diagnóstico y propuesta del mejoramiento integral del hostel The Imperial en el sector de la Mariscal. Tesis. Ing. Empresas Hoteleras. Universidad de Especialidades Turísticas. EC. p. 7. (En línea). Consultado, 12 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en [www.udet.edu.ec/index.php/investigacion/investigaciones-de-pregrado?...22:hostal](http://www.udet.edu.ec/index.php/investigacion/investigaciones-de-pregrado?...22:hostal)
- Falabelo, Y. 2013. Planificación estratégica de RR.HH para el área de regiduría de pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Tesis. Lcda. Turismo. Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Santa Clara, CU. p 22. (En línea). Consultado, 12 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/5000/Yeidy%20Yakelin%20Fabelo%20Machado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, G; Van, C; Guzmán, R. 2012. Alojamientos Turísticos y Medio Ambiente. Diagnóstico Ambiental de los Complejos de Cabañas en Tandil. Argentina. CL. Revista Gestión Turística. Núm. 7. p 27 - 37. (En línea). Consultado, 01 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art02.pdf>
- Fernández, M; Vásquez, M; Dujarrié, G; Díaz, N; Soto, H. 2015. Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. CR. Revista WINBLU. Vol. 10.

Núm. 1. p 19 – 37. (En línea). Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156676.pdf>

Gambetta, M. 2015. Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. UY. Revista Cuadernos de Investigación Educativa. Vol. 6. Núm. 2. p 71 – 88. (En línea). Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/37/39>

García, A. 2013. Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. Tesis. Ing. Administración de Empresas y Marketing. UPEC. Tulcán-Carchi, EC. p 45. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/145/1/138%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTI%C3%92N%20DEL%20RECURSO%20HUMAN%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20Y%20DE%20SERVICIOS%20%20-%20GARC%C3%8A%20OBANDO,%20AMANDA.pdf>

García, B; Calles, I; Velazco, M; Henríquez, M. 2012. Calidad y estrategias gerenciales en empresas hoteleras de la zona libre de inversión turística en Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela.VE. Revista Tiempo de Gestión. Núm. 14. p 55 – 80. (En línea). Consultado, 2 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/4334/HOTELERIA.pdf?sequence=1>

García, D. 2010. Propuesta de un modelo para categorización de hoteles de 4 y 3 estrellas en la ciudad de Quito. Tesis. Ing. Gestión Hotelera. UTE. Quito-EC. p 6 – 8. (En línea). Consultado, 29 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en [repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13264/1/43317\\_1.pdf](repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/13264/1/43317_1.pdf)

Gobierno de Navarra. 2015. Pruebas profesionales. (En línea). ES. Consultado, 20 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en [http://www.navarra.es/home\\_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/](http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empleo/Orientacion+Laboral/riiopn/home/Trabajar/Busqueda+de+Empleo/Guia+Empleo/Supera/Prueba+profesionales/)

Gobierno Provincial de Manabí. 2015. Gobierno Provincial de Manabí promueve turísticamente a Manabí este 2015. (En línea). Consultado el 24 abr. 2017. Formato HTML. Disponible: <http://www.manabi.gob.ec/3049-gpm-promueve-turisticamente-a-manabi-este-2015-1.html>

González, A; y Muñiz, N. 2016. Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. La Habana – CU. Revista Ingeniería Industrial. Vol. 37. Núm. 3. p 266 – 277. (En línea). Consultado 30 de may. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031005.pdf>

Hernández, B. 2012. La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. Medellín, CO. Revista Semestre Económico. Vol. 15. Núm. 31. p 173 – 186. (En línea). Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165024299007.pdf>

INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, EC). 2010. Distribución de la población por parroquias del Cantón Manta. Consultado, 20 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com\\_remository&func=fileinfo&id=737&Itemid=420&lang=es](http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_remository&func=fileinfo&id=737&Itemid=420&lang=es)

\_\_\_\_\_. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, EC) 2015. Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo. Consultado, 25 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion\\_Empleo\\_dic\\_15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf)

ISO 9001. (Organización Internacional de Normalización). 2015. Sistema de gestión de la calidad. (En línea). Consultado, 06 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100304.pdf>

Jova, D. 2013. Diagnóstico y propuesta de estrategia para la actividad de gestión tecnológica e innovación en Infotur Villa Clara. Tesis. Lcda. Turismo. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Santa Clara - CU.p.22 (En línea). Consultado 30 de may. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/4749/Dayana%20Jova%20Iba%C3%B1ez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Junta Nacional de Planificación y Coordinación Económica. 1969. Plan Inmediato de Fomento Turístico. 1969. (En línea). Consultado, 29 de may. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/1527?mode=full>

Korstanje, M. 2008. Historia del Turismo. Lima, PE. Revista Pasos. Vol. 6. p 599 – 603. (En línea). Consultado, 18 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.pasosonline.org/Publicados/6308/PASOS15.pdf>

- Laguens, J. 2012. La estructura de las organizaciones. (En línea). MX. Consultado, 25 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf)
- López, C; y Cárdenas, J. 2013. Propuesta de un manual de gestión de calidad para el hotel Santa Mónica. Tesis. Ing. Turismo. Universidad de Cuenca. Cuenca – Azuay, EC. p. 17. (En línea). Consultado, 25 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/4276/1/TESIS.pdf>
- Madero, S. y Peña, H. 2012. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. Cali, CO. Revista Cuadernos de Administración. Vol. 28. Núm. 48. p 25-36. (En línea). Consultado, 13 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225025860006>
- Mallar, M. 2010. La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. Misiones, AR. Revista Científica Visión de Futuro. Vol. 13. p 1 – 13. (En línea). Consultado, 13 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v13n1/v13n1a04.pdf>
- Martínez, R; Marrero, C; Pérez, R. 2013. Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín-Cuba. Buenos Aires, AR. Revista Estudios y Perspectivas del Turismo. Vol. 22. p 583 - 606. (En línea). Consultado, 12 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728712001>
- MINTUR (Ministerio de Turismo, EC). 2007. PLANDETUR 2020 (Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador). (En línea). Consultado, 20 de oct. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/PLANDETUR-2020.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2008. Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador. Quito – EC. p 2. (En línea). Consultado, 29 de Oct. 2016. Formato. PDF. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reglamento-Actividades-Turi%CC%81sticas.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2015. Alojamiento en Ecuador cuenta con nuevo reglamento. (En línea). Consultado, 23 de oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/alojamiento-en-ecuador-cuenta-con-nuevo-reglamento/>

- \_\_\_\_\_. 2015. Turismo genera en Ecuador 405.820 mil fuentes de trabajo. (En línea). Consultado, 25 de abr. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/turismo-genera-en-ecuador-405-820-mil-fuentes-de-trabajo/>
- \_\_\_\_\_. 2015. Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador. Quito – EC. p 16 – 34. (En línea). Consultado, 29 de Oct. 2016. Formato. PDF. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/RO.-465-Reglamento-de-Alojamiento-Tur%C3%ADstico-con-anexos.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2015. Reglamento General a la Ley de Turismo del Ecuador. De las actividades turísticas y su categorización. Quito – EC. p 10. (En línea). Consultado, 29 de Oct. 2016. Formato. PDF. <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/REGLAMENTO-TURISMO-2015.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2016. Calidad Turística en Ecuador. (En línea). Consultado, 29 de may. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/resultados-del-2015-ano-de-la-calidad-turistica-en-ecuador/>
- Moreno, R. 2010. El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. ES. Revista Humanidades y Ciencias Sociales. Vol. 27. 1 - 409. (En línea). Consultado, 15 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <ftp://tesis.bbtk.ull.es/ccssyhum/cs245.pdf>
- Morillo, M. y Marysela, C. 2010. Sistemas de costos de calidad para establecimientos de alojamiento turístico. VE. Revista Actualidad Contable Faces. Vol. 13. Núm. 20. p 98 – 113. (En línea). Consultado, 16 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25715828008>
- Moscoso, S; Alonso, P; Cuadrado, D. 2015. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Madrid, ES. Vol. 31. Núm. 2. p. 79 - 89. (En línea). Consultado, 19 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231340289003>
- Murillo, P. 2015. Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “Mercamaxx” del Cantón los Bancos, Provincia de Pichincha. Tesis. Ing. Administración de empresas. Ambato, EC. p. 28. (En línea). Consultado, 19 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/603/1/TUAEXCOMIEA-N013-2015.pdf>

- Naranjo, A. 2012. El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. Barranquilla, CO. Revista Pensamientos & Gestión. Núm. 32. p 83 - 114. (En línea). Consultado, 09 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Neil, A; Salgado, J; Hülsheger; U. 2010. Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. Revista International Journal of Selection and Assessment. Vol. 18. p 291 - 304. (En línea). Consultado, 17 de nov. 2016. Formato HTML. Disponible en [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x/epdf?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=www.google.com.ec&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.ec&purchase_site_license=LICENSE_DENIED)
- NTE INEN (Servicio Ecuatoriano de Normalización). 2008. Normas para el sector del alojamiento. (En línea). EC. Consultado, 06 de may.2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.qualitirecuador.com/contenidos/areas/normas.html>
- Núñez, J. y Sánchez, J. 2011. De la administración del recurso humano a la gestión del talento humano. Oaxaca, MX. Revista Temas de Ciencia y Tecnología. Vol. 15. Núm.44. p 3 - 10. (En línea). Consultado, 10 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://www.utm.mx/edi\\_anteriores/temas44/1ENSAYO\\_44\\_1.pdf](http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas44/1ENSAYO_44_1.pdf)
- Olatz, R. 2012. La Alta Dirección parte fundamental de los sistemas de gestión. (En línea). ES. Consultado, 08 de jun. 2017. Formato HTML. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/olatzripoll/2012/05/31/la-alta-direccion-parte-fundamental-en-los-sistemas-de-gestion/>
- Pucheta, M. 2015. El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. Barcelona, ES. Revista de Contabilidad. Vol. 18. Núm. 2. p 148 – 161. (En línea). Consultado, 11 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=359741634004>
- RAE (Real Academia Española). S.f. Definición de recursos humanos. (En línea). Consultado, 23 de Oct. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://dle.rae.es/?id=VXlxWFW>
- Sánchez, J; y Núñez, J. 2012. La recepción como capital intelectual de un hotel desde el enfoque sistémico. Huatulco, MX. Revista Teoría y Praxis. Núm. 1. p 80 – 101. (En línea). Consultado, 08 de jun. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/4561/456145106005/>

- SECTUR (Secretaria de Turismo, MX). 2013. Programa sectorial de turismo: 2013-2018. (En línea). MX. Consultado, 24 de abr. 2017. Formato HTML. Disponible en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5326572&fecha=13/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5326572&fecha=13/12/2013)
- Seminarium Internacional. 2012. Referencias laborales y su importancia al elegir un nuevo trabajador. (En línea). Consultado, 20 de dic. 2016. Formato HTML. Disponible en <http://www.seminarium.com/programas/recursos-humanos/>
- Serrano, A. y Gonzales, M. 2015. Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo, 2014. Tesis. Lcdo. Administración Hotelera y de Servicios Turísticos. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, PE. p 22. (En línea). Consultado, 19 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/263/1/TL\\_SerranoChicanaAna\\_GonzalesNievesDiana.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/263/1/TL_SerranoChicanaAna_GonzalesNievesDiana.pdf)
- Serrano, J; y Barba, M. 2012. La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. Vizcaya, ES. Revista Cuadernos de Gestión. Vol. 12. Núm. 2. p 149 – 168. (En línea). Consultado, 24 de abr. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274324369007.pdf>
- Torres, G. 2014. Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo. Vol. 1. Núm. 3. p 2 – 17. (En línea). Consultado, 08 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>
- Universidad Abierta y a Distancia de México. 2012. Integración de establecimientos hoteleros. (En línea). MX. Consultado, 23 de Oct. 2016. Formato PDF. Disponible en [https://www.academia.edu/7714689/Servicios\\_de\\_Alojamiento\\_1\\_Unidad\\_2\\_Integraci%C3%B3n\\_de\\_establecimientos\\_hoteleros](https://www.academia.edu/7714689/Servicios_de_Alojamiento_1_Unidad_2_Integraci%C3%B3n_de_establecimientos_hoteleros)
- Vergiu, J. 2013. La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios. Lima, PE. Revista Industrial Data. Vol. 16. Núm. 1. p 17 – 28. (En línea). Consultado, 15 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469003>
- Wilches, M; Duran, O; Daza, J. 2011. Caracterización del servicio de hospedaje en el turismo de negocios y trabajos en la ciudad de Monterrey en función de sus capacidades diferenciadoras. MX. Revista Prospect. Vol. 9. p 78 – 87. (En línea). Consultado, 17 de nov. 2016. Formato PDF. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4207776>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. DEFINICIÓN DE LOS TIPOS DE ALOJAMIENTO SEGÚN EL REGLAMENTO DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO DEL ECUADOR

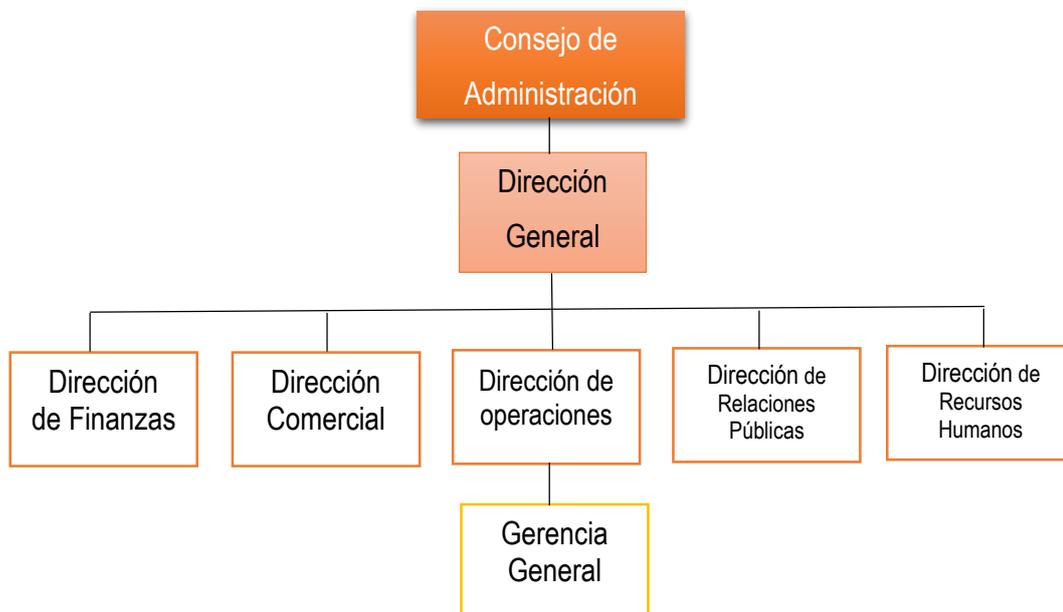
Tipología	Definición
<b>Hotel</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, cuenta con el servicio de alimentos y bebidas en un área definida como restaurante o cafetería, según su categoría, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con mínimo de 5 habitaciones.</p> <p>Para el servicio de hotel apartamento se deberá ofrecer el servicio de hospedaje en apartamentos que integren una unidad para este uso exclusivo. Cada apartamento debe estar compuesto como mínimo de los siguientes ambientes: dormitorio, baño, sala de estar integrada con comedor y cocina equipada. Facilita la renta y ocupación de estancias largas.</p>
<b>Hostal</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<b>Hostería</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado, que pueden formar bloques independientes, ocupando la totalidad de un inmueble o parte independiente del mismo; presta el servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Cuenta con jardines, áreas verdes, zonas de recreación y deportes, estacionamiento. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<b>Hacienda turística</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría, localizadas dentro de parajes naturales o áreas cercanas a centros poblados. Su construcción puede tener valores patrimoniales, históricos, culturales y mantiene actividades propias del campo como siembra, huerto orgánico, cabalgatas, actividades culturales patrimoniales, vinculación con la comunidad local, entre otras; permite el disfrute en contacto directo con la naturaleza, cuenta con estacionamiento y presta servicio de alimentos y bebidas, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<b>Lodge</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones o cabañas privadas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido conforme a su categoría. Ubicado en entornos naturales en los que se privilegia el paisaje y mantiene la armonización con el ambiente. Sirve de enclave para realizar excursiones organizadas, tales como observación de flora y fauna, culturas locales, caminatas por senderos, entre otros. Presta el servicio de alimentos y bebidas sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<b>Resort</b>	<p>Es un complejo turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado, que tiene como propósito principal ofrecer actividades de recreación, diversión, deportivas y/o de descanso, en el que se privilegia el entorno natural; posee diversas instalaciones, equipamiento y variedad de servicios complementarios, ocupando la totalidad de un inmueble. Presta el servicio de alimentos y bebidas en diferentes espacios adecuados para el efecto. Puede estar ubicado en áreas vacacionales o espacios naturales como montañas, playas, bosques, lagunas, entre otros. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones.</p>
<b>Refugio</b>	<p>Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas y/o compartidas, con cuarto de baño y aseo privado y/o compartido; dispone de un área de estar, comedor y cocina y puede proporcionar otros servicios complementarios. Se encuentra localizado generalmente en montañas y en áreas naturales protegidas, su finalidad es servir de protección a las personas que realizan actividades de turismo activo.</p>

Tipología	Definición
<b>Campamento turístico</b>	Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje para pernoctar en tiendas de campaña; dispone como mínimo de cuartos de baño y aseo compartidos cercanos al área de campamento, cuyos terrenos están debidamente delimitados y acondicionados para ofrecer actividades de recreación y descanso al aire libre. Dispone de facilidades exteriores para preparación de comida y descanso, además ofrece seguridad y señalética interna en toda su área.
<b>Casa de huéspedes</b>	Establecimiento de alojamiento turístico para hospedaje, que se ofrece en la vivienda en donde reside el prestador del servicio; cuenta con habitaciones privadas con cuartos de baño y aseo privado; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno y/o cena) a sus huéspedes. Debe cumplir con los requisitos establecidos en el presente Reglamento y su capacidad mínima será de dos y máxima de cuatro habitaciones destinadas al alojamiento de los turistas, con un máximo de seis plazas por establecimiento. Para nuevos establecimientos esta clasificación no está permitida en la Provincia de Galápagos.

**Fuente:** Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador.2015.

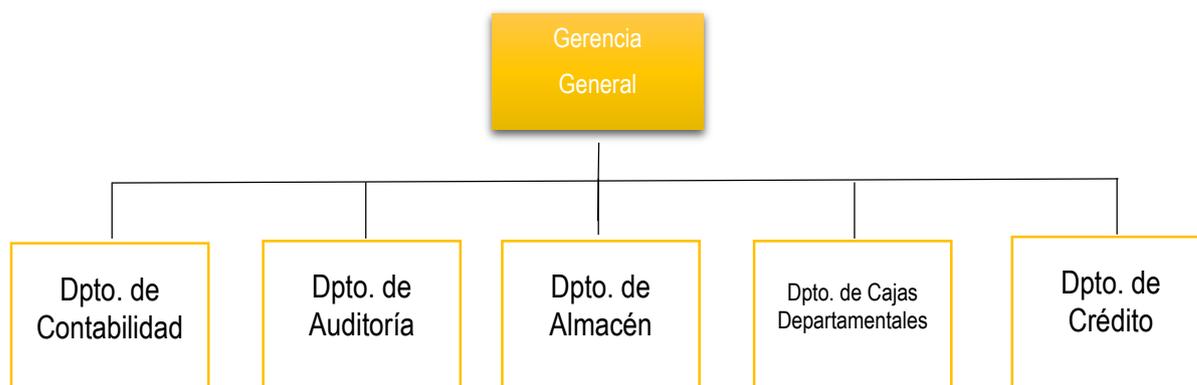
## ANEXO 2. ORGANIGRAMAS GENERALES DE UN ESTABLECIMIENTO DE HOSPEDAJE

**Anexo 2-A.** Organigrama estructural de la alta dirección.

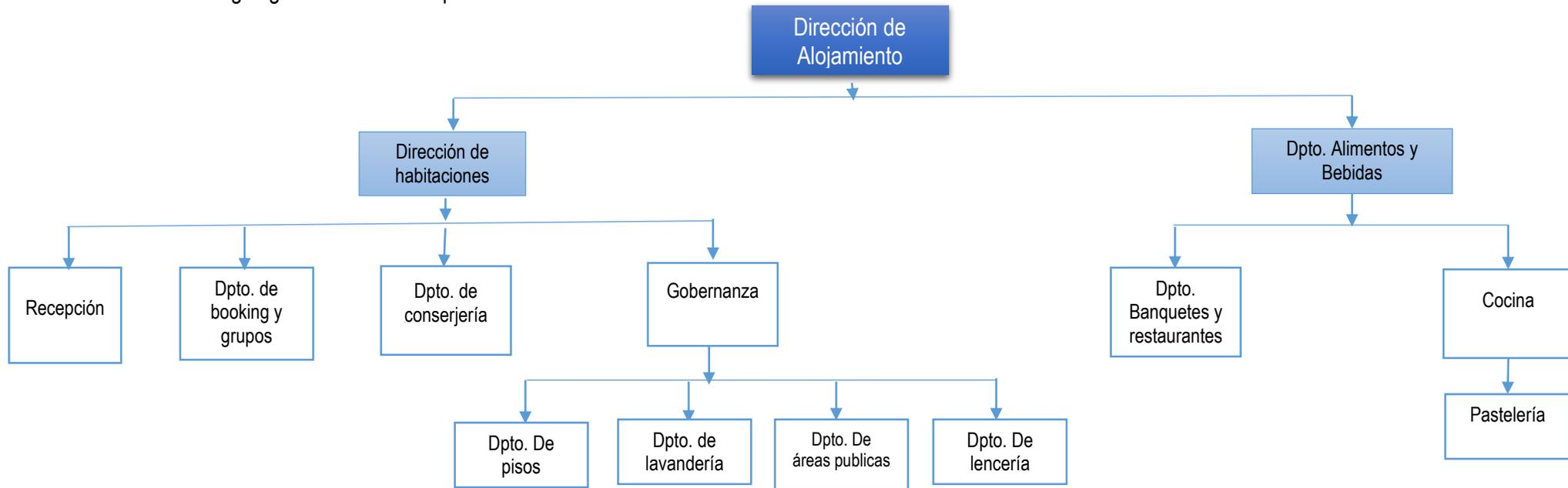


**Fuente:** Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

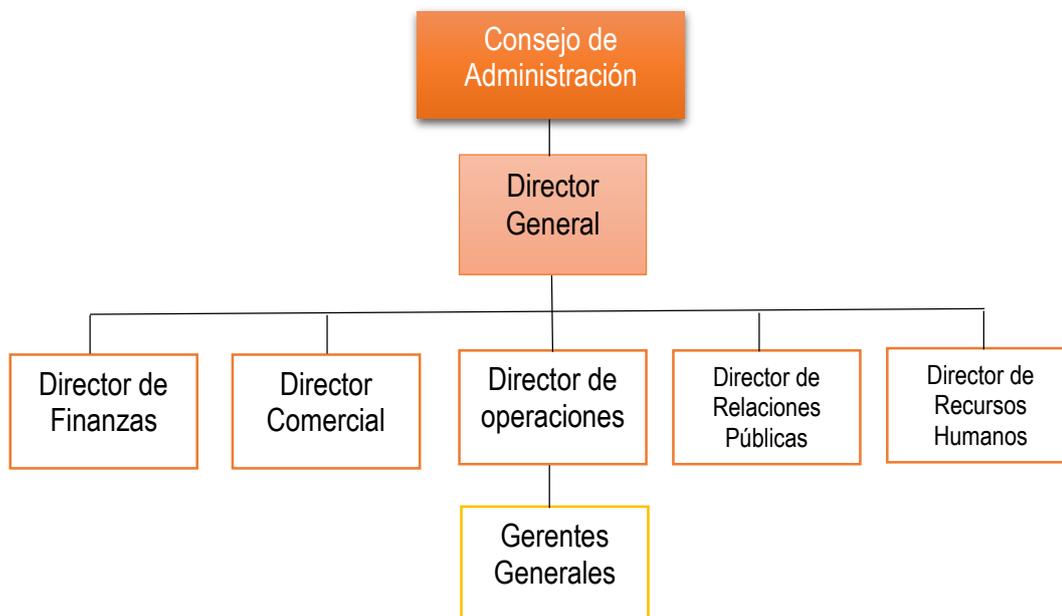
**Anexo 2-B.** Organigrama estructural de la administración.



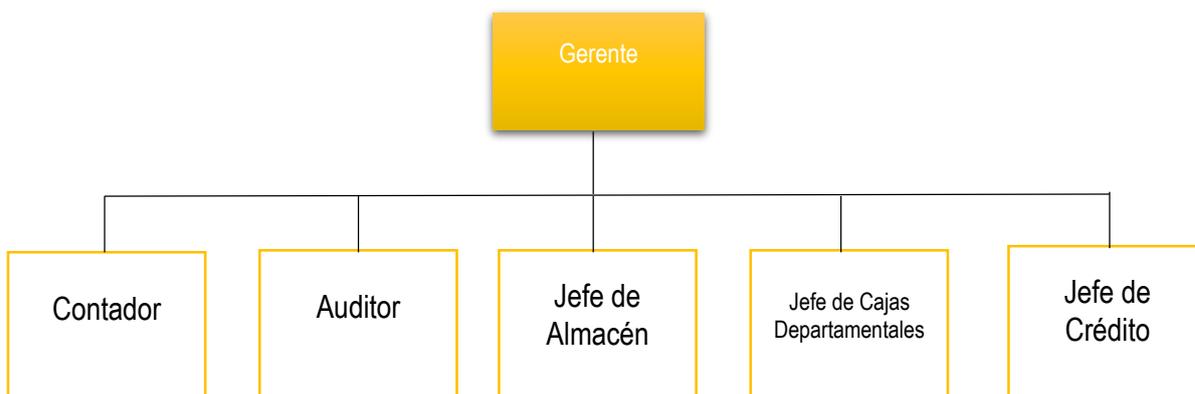
**Fuente:** Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

**Anexo 2-C.** Organigrama estructural operativa.

Fuente: Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

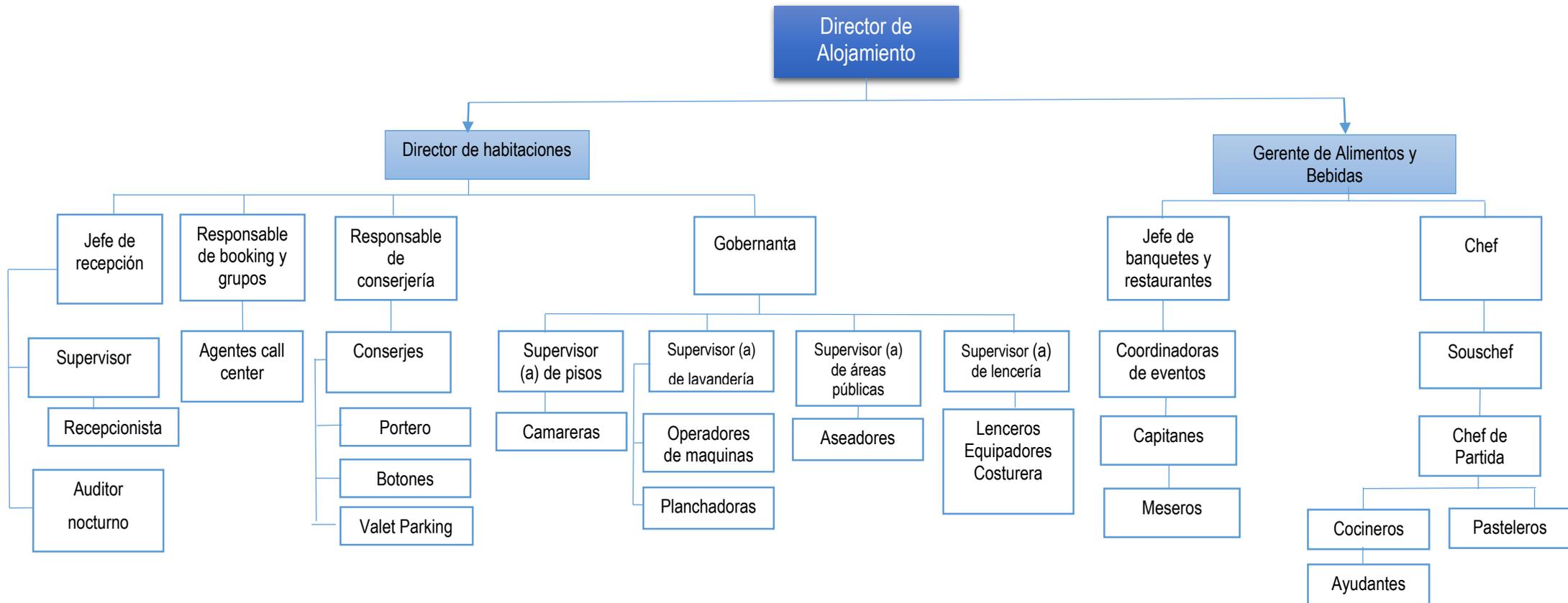
**Anexo 2-D.** Organigrama funcional de la alta dirección.

**Fuente:** Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

**Anexo 2-E.** Organigrama funcional de la administración.

**Fuente:** Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

Anexo 2-F. Organigrama funcional operativa.



Fuente: Universidad Abierta y a Distancia de México, 2012.

### ANEXO 3. FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL ÁREA OPERATIVA

CARGO	FUNCIÓN PRINCIPAL
<b>DIRECTOR DE ALOJAMIENTO</b>	La función que desempeña es coordinar las actividades relacionadas con todos los servicios de alojamiento, además debe velar por el cumplimiento de los parámetros de calidad que se establecen en los manuales de procedimientos del establecimiento.
<b>DIRECTOR DE HABITACIONES</b>	Tiene como función principal coordinar las acciones de los departamentos relacionados con el hospedaje directamente como: Recepción, gobernanza, conserjería y booking y groups.
<b>JEFE DE RECEPCIÓN</b>	La función principal que desempeña es administrar, controlar y evaluar el área de recepción en el establecimiento, tiene a su vez la labor de realizar informes para verificar las entradas, salidas y situaciones especiales que se presenten en esta área.
<b>RECEPCIONISTA</b>	Desempeña varias funciones en el establecimiento entre las principales se pueden mencionar: Recibir al cliente, hacer el respectivo check in y check out, además de asignar las habitaciones y brindarles cualquier tipo de información que ellos requieran.
<b>AGENTE CALL CENTER</b>	Debe realizar y recibir llamadas de clientes reales o potenciales para receptar sus reservaciones o brindar información de los servicios posee el establecimiento.
<b>CONSERJE</b>	Las funciones principales que ejerce el establecimiento es atender las necesidades de recepción mediante la distribución de la correspondencia y paquetería, conjuntamente vigilar todos los accesos de llegada de huéspedes para controlar y reportar cualquier anomalía que se presente.
<b>PORTERO</b>	Debe atender a los huéspedes en su llegada, hacerse cargo de su equipaje para luego dárselo a los botones, entregar las llaves para que el valet parking pueda estacionar el medio de transporte y transmitir alguna necesidad o mensaje a la persona que ellos indiquen.
<b>BOTONES</b>	Su función principal es cargar el equipaje de los huéspedes hasta su respectiva habitación.
<b>VALET PARKING</b>	La labor indispensable que ejerce en el establecimiento es recibir, ordenar y hacer la respectiva entrega de cualquier tipo de transporte en los que lleguen clientes.
<b>GOBERNANTA</b>	Coordinar y supervisar las acciones de limpieza y mantenimiento de habitaciones, pasillos, salas sociales y áreas públicas en el establecimiento.
<b>CAMARERAS</b>	Mantener limpias y ordenadas las habitaciones de los huéspedes.
<b>ASEADORES</b>	Limpiar las áreas de uso público y del personal en el establecimiento.
<b>VALET</b>	Su función es las de trasladar la ropa o menaje y lencería de acuerdo a las órdenes de que le manifiesten sus superiores.
<b>PLANCHADOR</b>	La actividad principal que realiza es planchar y doblar el menaje, lencería, uniformes del personal y ropa de los huéspedes.
<b>COSTURERA</b>	Tiene como responsabilidad la confección de menaje y lencería además de realizar arreglos en prendas de los huéspedes si ellos lo necesitaren.
<b>GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	Es el encargado de gestionar todo lo referente a los insumos, recursos humanos, materiales y equipos que se necesiten en el área de alimentos y bebidas.
<b>COORDINADOR DE EVENTOS</b>	Debe realizar la gestión de todas las actividades de logística que involucren realizar cualquier tipo de evento con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de los clientes.
<b>CHEF</b>	Sus funciones son diseñar el menú del día y de los eventos especiales que tenga el establecimiento, también debe supervisar las acciones que se realizan en la cocina.
<b>COCINERO</b>	La función esencial es la preparación y presentación de los alimentos solicitados por los clientes bajo la supervisión del chef.
<b>AYUDANTES DE COCINA</b>	Debe desempeñar labores de apoyo para la preparación y distribución de los alimentos que deseen los huéspedes.
<b>CAPITÁN DE MESEROS.</b>	Tiene la responsabilidad de supervisar todo el servicio que se brinde en el restaurante, liderar a los meseros y ayudar a los comensales ante cualquier requerimiento para garantizar el deleite del cliente.
<b>MESEROS</b>	La labor que debe desempeñar es atender a los clientes en las diferentes áreas de alimentación que posea el establecimiento con la finalidad de tomar y entregar los pedidos que hagan los comensales.

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 4. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS



### FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento					
Nombre del propietario / encargado					
Profesión del propietario					
Tipología					
Categoría					
Dirección					
Teléfono					
E-mail					
Redes sociales donde cuenta con presencia					
Sitio Web					
Estructura constructiva del alojamiento					
Número de pisos					
Número de habitaciones					
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración					
Número de empleados					
Certificaciones o distinciones otorgados					
Situación de su hotel:					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/>		Cabañas <input type="checkbox"/>		Villas <input type="checkbox"/>	
				Bungalows <input type="checkbox"/>	
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple			Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común		
Habitación Doble			Aire acondicionado		
Habitación Triple / familiares			Teléfono en la habitación		
Habitación Matrimonial			Juegos infantiles		
Habitaciones para discapacitados			Áreas deportivas		
Suite			Área de vestíbulos		
Suite Junior			Lavandería		
Suite presidencial			Discoteca o centros recreativos		
Suite nupcial			Parqueadero / estacionamiento		
Restaurante dentro de las instalaciones			Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)		
Bar dentro del establecimiento			Ascensores para uso de los huéspedes		
Bar en zona diferenciada del área de restaurante			Área de uso exclusivo para uso del personal.		
Salones para eventos			Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios		
Centro de negocios con servicios de internet			Ascensor solo para el servicio		
Gimnasio			Caja de seguridad en las habitaciones		
SPA			Cambiador de pañales en los cuartos de baño		
Piscina			Amenities de limpieza y cuidado personal		
Hidromasaje			Exposición de colección de arte permanente o temporal		
Baño turco			Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)		

Sauna			Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)		
Baño privado			Habitaciones insonorizadas		
Agua caliente			Frigobar		
TV por cable.			Facilidades necesarias para personas con discapacidad		
TV por internet			Acondicionamiento térmico en cada habitación		
TV por aire			Sistema de tratamiento de aguas residuales		
Otros			Otros:		
<b>SERVICIOS</b>					
<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Servicios de belleza			Servicio de lavandería propio/ contratado		
Servicios médicos			Servicio de planchado		
Servicio de habitación			Servicio de alimentos y bebidas a la habitación		
Servicios audiovisuales			Servicio de Botones		
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias			Valet parking		
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)			Transfer in / out		
Servicio telefónico			Taxi		
Servicios audiovisuales			Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)		
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación			Sillas de ruedas disponibles para el huésped		
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas			Servicios adicionales ( silla de bebe, cuna, cama extra)		
Garantía de servicios			Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.		
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente			Servicios tercerizados o contratados por el hotel		
Otros:					
<b>TARIFAS</b>			<b>MERCADO</b>		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple			Nacional:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble					
Habitación Triple / familiar			Internacional:		
Habitación Matrimonial			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitaciones para discapacitados			Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	Sí No
Suite					
Suite Junior			<b>OBSERVACIONES:</b>		
Suite presidencial					
Suite nupcial					
Salones					
Discotecas.					
Promociones de productos					
Otros:					
<b>ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH</b>					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia			Camareras		
Dpto. de finanzas			Botones		
Dpto. comercial / ventas			Valet parking		
Dpto. de relaciones públicas			Dpto. de lavandería		
Dpto. de recursos humanos			Dpto. de alimentos y bebidas		
Dpto. de habitaciones			Chef		
Dpto. conserjería			Cocinero		
Recepción			Meseros		
Gobernanza			Ayudantes		
Otros:					
<b>CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>					
Cantidad total de RRHH: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					
Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA	

**Fuente.** Elaboración propia

## ANEXO 5. ENCUESTA PARA LA DETERMINACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO



### ENCUESTA PARA LA SELECCIÓN DEL GRUPO DE EXPERTOS

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en la temática de “DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA”. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “Consulta a Expertos”, es necesario determinar su coeficiente de competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través del cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento.

Por tal razón se agradece que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

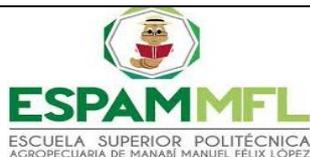
Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-Importancia del recurso humano.										
-Gestión del recurso humano en el alojamiento										

2. En la siguiente tabla se muestran algunas fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Conocimiento del estado actual de la problemática.			
Experiencia personal en relación al tema.			
Participación en investigaciones teóricas y prácticas.			
Formación (capacitación y posgrado)			
Conocimiento de la literatura especializada y/o publicaciones de autores nacionales y/o extranjeros.			
Intuición.			

Fuente: Alfonso. 2016.

## ANEXO 6. FORMATO DE ENTREVISTA AL GRUPO DE TRABAJO



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GRUPO DE TRABAJO

**Objetivo:** La presente entrevista tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para la obtención de resultados de la investigación cuyo título es "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA". Sus respuestas serán de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico.

**Responsable:** Zambrano Jennifer. **Entrevistado:** .....

1. ¿Cuenta usted con el apoyo o asistencia técnica de otras instituciones públicas o privadas para acciones de gestión en su establecimiento, cuáles?  
.....  
.....
2. ¿Con respecto a la planificación de su negocio, se contempla la gestión del talento humano? ¿De qué manera lo realiza?  
.....  
.....
3. ¿Qué proceso o medio utiliza para el reclutamiento del recurso humano en el establecimiento?  
.....  
.....
4. ¿El recurso humano que está a su cargo trabaja fija o temporalmente?, en el caso de ser por temporadas, ¿Cuáles son los motivos?  
.....  
.....
5. ¿De qué manera su empresa promueve el desarrollo profesional del recurso humano dentro del establecimiento?  
.....  
.....
6. ¿De qué forma se evalúa el desempeño laboral en su establecimiento?  
.....  
.....
7. ¿Posee usted un manual de funciones para el adecuado desempeño laboral?, en el caso de que no sea con un manual de funciones, ¿De qué manera se establecen las funciones del capital humano?  
.....  
.....
8. ¿De qué factores cree usted que dependa el adecuado funcionamiento de su establecimiento?  
.....  
.....
9. ¿Cuáles estima usted que son los principales factores o amenazas que afectan la adecuada gestión del recurso humano?  
.....  
.....
10. ¿En el establecimiento, las normativas legales de la actividad turística nacional son consideradas importantes y se cumplen en su totalidad?  
.....  
.....
11. ¿Cuentan con registros históricos de los recursos humanos y se les da un seguimiento?  
.....  
.....

Gracias por su colaboración.

## ANEXO 7. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL RECURSO HUMANO



### ENCUESTA DIRIGIDA AL RECURSO HUMANO

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad recopilar información sobre el ambiente laboral del recurso humano que trabaja en los centros de hospedaje, permitiendo la obtención de resultados que aporten al desarrollo de la investigación cuyo título es "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA". Sus respuestas serán de carácter anónimo y de uso exclusivamente académico.

**Instrucciones:** Señale con una X cada uno de los ítems que usted considere necesarios.

**Responsable:** Zambrano Jennifer.

**1. Edad.**

18 – 25 años  26 – 33 años  34 – 40 años  41 – 47 años  48 años en adelante

**2. Nivel de instrucción educativa.**

Primaria  Secundaria  Tercer nivel  Cuarto nivel  Ninguna de las anteriores

**3. En caso positivo responda ¿Su título está acorde a su cargo laboral?**

Sí  No

**4. ¿Qué cargo/s desempeña en el establecimiento?**

Cargo estratégico  Especifique: \_\_\_\_\_

Cargo administrativo  Especifique: \_\_\_\_\_

Cargo operativo  Especifique: \_\_\_\_\_

**5. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el establecimiento?**

Menos de un año  1 a 4 años  5 a 9 años  10 a 14 años  15 a 20 años  más de 20 años

**6. De los siguientes elementos que influyen en su entorno laboral marque con una X el grado de aceptación a cada uno de ellos.**

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (temperatura, espacio, iluminación, ruidos, etc.) son:

Malas  Regulares  Buenas  Excelentes

¿La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

¿Dispone usted de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

¿Su jefe inmediato tiene hacia usted una actitud abierta respecto a sus puntos de vista?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

¿Recibe ayuda usted desde los diferentes departamentos que conforman la empresa?

Sí  No

¿Las personas con las que se relaciona durante su trabajo actúan con respeto y de manera ética?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

**MOTIVACIÓN**

¿Considera que su retribución económica es significativa por las labores desempeñadas?

Sí  No

¿El establecimiento otorga significativos beneficios económicos a los trabajadores?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

**COMUNICACIÓN**

¿Cómo considera usted a la comunicación dentro de su equipo de trabajo?

Mala  Regular  Buena  Excelente

¿Al ingresar a su puesto de trabajo recibió suficiente información sobre el área laboral y la función que debía realizar?

Sí  No

**SATISFACCIÓN**

¿Su trabajo le ofrece nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

¿Cómo calificaría usted su satisfacción por el trabajo que realiza en el establecimiento?

Mala  Regular  Buena  Excelente

¿Es reconocido y valorado su trabajo?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

**CAPACITACIÓN**

¿Existe preocupación por mantener elevado su grado de conocimiento sobre las labores asignadas?

Siempre  La mayoría de veces  Pocas veces  Nunca

¿El establecimiento tiene planes y acciones específicas para innovar sus conocimientos?

Sí  No

**DESEMPEÑO CON CLIENTES**

¿Cómo valora usted la percepción que tienen los clientes con relación a su trabajo?

Mala  Regular  Buena  Excelente

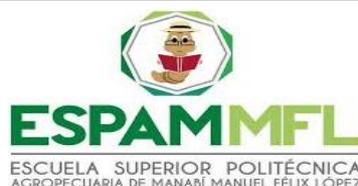
¿Cómo calificaría su actitud en relación al trabajo con los clientes?

Mala  Regular  Buena  Excelente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 8. TABLA DE INDICADORES



**Objetivo:** La presente tabla de indicadores tiene como finalidad evaluar el estado actual del recurso humano en los establecimientos de hospedaje. Los resultados obtenidos favorecerán a la realización de la investigación cuyo título es “DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA”. Sus respuestas serán de carácter confidencial y de uso exclusivamente académico.

**Nombre del establecimiento:** \_\_\_\_\_ **Responsable:** Zambrano Jennifer

INDICADORES					
GRUPO DEL INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR	Si aplica	No aplica	Número	Observaciones
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.				
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.				
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.				
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.				
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.				
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.				
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.				
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.				
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.				
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.				
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.				
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.				
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.				
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.				
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.				
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.				
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.				
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.				

Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 9. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL ORO VERDE



## FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Oro Verde.				
Nombre del propietario / encargado	Eco. Ricardo Ferri – Representante legal.				
Profesión del propietario	Economista.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	5 estrellas.				
Dirección	Av. Malecón y calle 23.				
Teléfono	052 – 269 – 200				
E-mail	<a href="mailto:ovmta@oroverdehotels.com">ovmta@oroverdehotels.com</a>				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	<a href="http://www.oroverdemanta.com">www.oroverdemanta.com</a>				
Estructura constructiva del alojamiento	Torres.				
Número de pisos	5 pisos en torre de habitaciones y 3 pisos en torre de suite,				
Número de habitaciones	82 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	19 años.				
Número de empleados	91 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Q-calidad – Booking.				
<b>Situación de su hotel:</b>					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input checked="" type="checkbox"/> Hotel independiente <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	4	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	32	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	No	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	18	Juegos infantiles	Sí	1
Habitaciones para discapacitados	Sí	1	Áreas deportivas	No	-
Suite	Sí	22	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	Sí	4	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	Sí	1	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	2
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	3
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	No	-	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	-	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	No	-
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	82
SPA	Sí	1	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	No	-
Piscina	Sí	2	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	Sí	1	Exposición de colección de arte permanente o temporal	No	-
Baño turco	Sí	1	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	2

Sauna	Sí	1	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	82
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	82
TV por cable.	No	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	No	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	No	-
Otros			Otros:		
<b>SERVICIOS</b>					
<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Servicios de belleza	X		Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X	
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales ( silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X	
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros		
<b>TARIFAS</b>			<b>MERCADO</b>		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple	\$220	\$150	Nacional:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble				X	x
Habitación Triple / familiar			Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$230	\$160	Registro detallado	Sí No	Sí No
				X	x
Habitaciones para discapacitados	\$230	\$160	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	Sí No
Suite	\$400	\$250		X	X
Suite Junior	\$350	\$300	<b>OBSERVACIONES:</b>		
Suite presidencial	\$450	\$350	90 % de los huéspedes adquieren los servicios por motivos de negocios.		
Suite nupcial	-	-	10% de los huéspedes adquieren los servicios por motivos de recreación.		
Salones	-	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
Otros: Masajes	\$45	\$45			
<b>ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH</b>					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	2	Camareras	-	-
Dpto. de finanzas	Sí	7	Botones	.	-
Dpto. comercial / ventas	Sí	4	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	3
Dpto. de recursos humanos	Sí	2	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	-
Dpto. de habitaciones	Sí	7	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	Sí	4
Recepción	Sí	8	Meseros	Sí	10
Gobernanza	Sí	7	Ayudantes	Sí	7
Observaciones: Los botones y camareros están incluidos en el departamento de gobernanza.					
<b>CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>					
Cantidad total de RRHH: Directivos 10% Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios 90%					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 10. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL POSEIDON



## FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Poseidon.				
Nombre del propietario / encargado	Ing. Esteban Fiallo.				
Profesión del propietario	Ingeniero en administración de empresas.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	5 estrellas.				
Dirección	Km. 1.5 vía Barbasquillo.				
Teléfono	05 – 500 – 2800				
E-mail	<a href="mailto:reservaciones@hotelposeidon-manta.com">reservaciones@hotelposeidon-manta.com</a>				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	<a href="http://hotelposeidon-manta.com/">http://hotelposeidon-manta.com/</a>				
Estructura constructiva del alojamiento	Edificio				
Número de pisos	21 pisos.				
Número de habitaciones	40 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	2 años.				
Número de empleados	48 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Booking.				
<b>Situación de su hotel:</b>					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	-	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	-	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	-	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	-	Juegos infantiles	Sí	2
Habitaciones para discapacitados	Sí	-	Áreas deportivas	No	-
Suite	-	-	Área de vestíbulos	No	-
Suite Junior	Sí	-	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	-	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	-	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	3
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	Sí	2
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	3
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	3	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	Sí	1
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	82
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	No	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	Sí	1	Exposición de colección de arte permanente o temporal	Sí	-
Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	-

Sauna	No	-	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	-
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	No	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-
Otros			Otros:		
<b>SERVICIOS</b>					
<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos		X	Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X	
Garantía de servicios		X	Servicios adicionales ( silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X	
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros		
<b>TARIFAS</b>			<b>MERCADO</b>		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple	\$146	\$94,99	Nacional:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble	\$250	\$159,99		x	X
Habitación Triple / familiar	-	-	Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$220	\$139,99	Registro detallado	Sí No	Sí No
				x	X
Habitaciones para discapacitados	\$220	\$139,99	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	Sí No
Suite	-	-		x	x
Suite Junior	\$360	\$229,99	<b>OBSERVACIONES:</b>		
Suite presidencial	-	-			
Suite nupcial	-	-			
Salones	-	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
Otros:	-	-			
<b>ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH</b>					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	1	Camareras	Sí	-
Dpto. de finanzas	Sí	3	Botones	Sí	2
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	1
Dpto. de recursos humanos	-	-	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	-
Dpto. de habitaciones	-	-	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	-	-
Recepción	Sí	2	Meseros	Sí	-
Gobernanza	Sí	5	Ayudantes	-	-
Observaciones: Las camareras se encuentran incluidas en Gobernanza.					
<b>CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>					
Cantidad total de RRHH: Directivos 5% Administrativos 15% Técnicos _____ Operarios 80%					
Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 11. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL BALANDRA



## FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Balandra.				
Nombre del propietario / encargado	Ing. Paúl Andrade.				
Profesión del propietario	Ingeniería Industrial.				
Tipología	Hotel.				
Categoría	4 estrellas.				
Dirección	Avenida 7 y calle 20.				
Teléfono	05 – 2620 – 545.				
E-mail	<a href="mailto:ventas@balandrahotel.com">ventas@balandrahotel.com</a>				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	<a href="http://www.balandrahotel.com">www.balandrahotel.com</a>				
Estructura constructiva del alojamiento	Torre y cabañas.				
Número de pisos	5				
Número de habitaciones	57 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	23 años.				
Número de empleados	58 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Qcalidad – Detecta hotel.				
<b>Situación de su hotel:</b>					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input checked="" type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	31	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	16	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	Sí	10	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	31	Juegos infantiles	Sí	1
Habitaciones para discapacitados	No	-	Áreas deportivas	No	-
Suite	No	-	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	No	-	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	No	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	2
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	1
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	4	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	-
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	No	-
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	-
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	Sí	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	No	-	Exposición de colección de arte permanente o temporal	No	-
Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	-

Sauna	Sí	1	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	Sí	-
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	No	-
TV por internet	-	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	-	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-
Otros			Otros:		
SERVICIOS					
Nombre de los servicios	Sí	No	Nombre de los servicios	Sí	No
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas		X	Sillas de ruedas disponibles para el huésped		X
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales ( silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.		X
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros		
TARIFAS			MERCADO		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple Cabaña	\$124,44	\$103,70	Nacional:		
Habitación Simple Torre	\$161,04	\$134,20	Registro detallado	Sí	No
Habitación Doble	\$142,74	\$122,00		x	X
Habitación Triple	\$226,92	\$189,10	Internacional:		
Habitación Familiar	\$268,40	\$189,10	Registro detallado	Sí	No
Habitación Matrimonial	\$142,74	\$122,00		x	X
Habitaciones para discapacitados	-	-	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí	No
Suite	-	-		x	x
Suite Junior	-	-	<b>OBSERVACIONES:</b>		
Suite nupcial	-	-			
Salones	\$300	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	1	Camareras	Sí	6
Dpto. de finanzas	Sí	5	Botones 4	Sí	2
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas – Marketing	Sí	1	Dpto. de lavandería	Sí	4
Dpto. de recursos humanos	Sí	1	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	-
Dpto. de habitaciones	Sí	-	Chef	Sí	-
Dpto. conserjería	Sí	6	Cocinero	-	-
Recepción	Sí	4	Meseros	Sí	-
Gobernanza	Sí	-	Ayudantes	Sí	-
Observaciones:					
CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO					
<b>Cantidad total de RRHH: Directivos</b> _____ <b>Administrativos</b> _____ <b>Técnicos</b> _____ <b>Operarios</b> _____					
<b>Correspondencia en %: Directivos</b> _____ <b>Administrativos</b> _____ <b>Técnicos</b> _____ <b>Operarios</b> _____					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 12. FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL HOTEL MANTAHOST



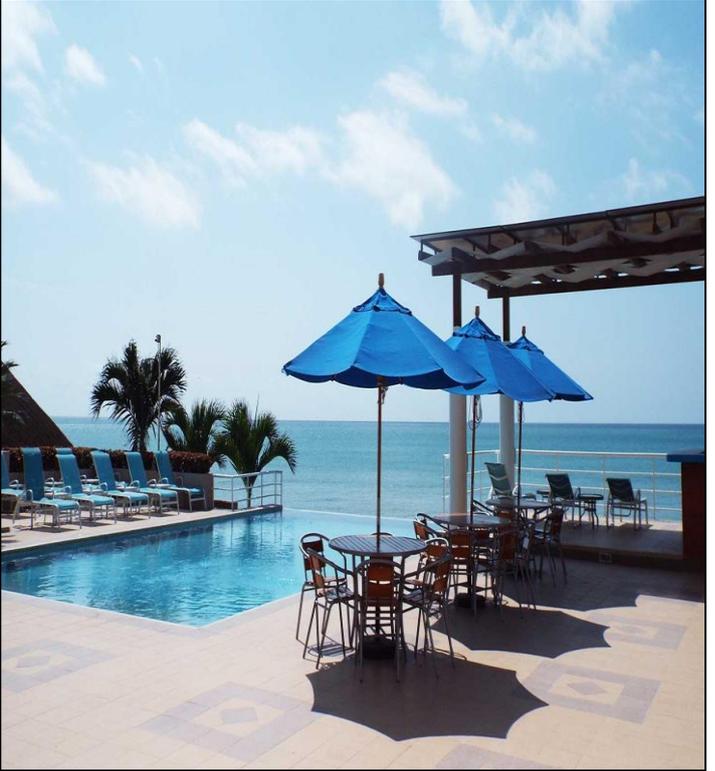
## FICHA TÉCNICA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE HOSPEDAJE EN LA CIUDAD DE MANTA

**Objetivo:** La presente ficha técnica tiene como finalidad recopilar información sobre los centros de hospedaje para su caracterización contribuyendo así a la realización de la investigación titulada "DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE DE LA CIUDAD DE MANTA". La información recolectada será confidencial y de uso exclusivamente académico.

GENERALIDADES					
Nombre del establecimiento	Hotel Mantahost.				
Nombre del propietario / encargado	Mg. Kay Marquardt				
Profesión del propietario	Técnico en Hostelería				
Tipología	Hotel.				
Categoría	4 estrellas.				
Dirección	Km. 1.5 Vía Barbasquillo.				
Teléfono	05 – 267 – 7503				
E-mail	<a href="mailto:ventas@balandrahotel.com">ventas@balandrahotel.com</a>				
Redes sociales donde cuenta con presencia	Facebook – Instagram.				
Sitio Web	<a href="http://www.mantahosthotel.com/">http://www.mantahosthotel.com/</a>				
Estructura constructiva del alojamiento	Edificio				
Número de pisos	11				
Número de habitaciones	100 habitaciones.				
Años de funcionamiento/ Fecha de inauguración	14 años.				
Número de empleados	100 empleados.				
Certificaciones o distinciones otorgados	Tripadvisor – Q calidad.				
<b>Situación de su hotel:</b>					
Franquiado por una marca <input type="checkbox"/> Propiedad de una cadena <input type="checkbox"/> Asociado a una cadena <input type="checkbox"/> Hotel independiente <input checked="" type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>					
DISTRIBUCIÓN FÍSICA					
Departamentos <input type="checkbox"/> Cabañas <input type="checkbox"/> Villas <input type="checkbox"/> Bungalows <input type="checkbox"/>					
Otros:					
INSTALACIONES					
Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.	Nombre de las instalaciones	Sí / No	Cant.
Habitación Simple	Sí	15	Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común	Sí	-
Habitación Doble	Sí	72	Aire acondicionado	Sí	-
Habitación Triple / familiares	-	-	Teléfono en la habitación	Sí	-
Habitación Matrimonial	Sí	11	Juegos infantiles	Sí	-
Habitaciones para discapacitados	Sí	5	Áreas deportivas	Sí	-
Suite	No	-	Área de vestíbulos	Sí	-
Suite Junior	Sí	2	Lavandería	Sí	1
Suite presidencial	No	-	Discoteca o centros recreativos	No	-
Suite nupcial	No	-	Parqueadero / estacionamiento	Sí	72
Restaurante dentro de las instalaciones	Sí	1	Local comercial a fin a la actividad (Tienda, AAVV, boutique)	No	-
Bar dentro del establecimiento	Sí	1	Ascensores para uso de los huéspedes	Sí	1
Bar en zona diferenciada del área de restaurante	Sí	1	Área de uso exclusivo para uso del personal.	Sí	-
Salones para eventos	Sí	5	Entrada principal de clientes al área de recepción y otra de servicios	Sí	1
Centro de negocios con servicios de internet	Sí	1	Ascensor solo para el servicio	Sí	1
Gimnasio	Sí	1	Caja de seguridad en las habitaciones	Sí	-
SPA	No	-	Cambiador de pañales en los cuartos de baño	Sí	-
Piscina	Sí	1	Amenities de limpieza y cuidado personal	Sí	-
Hidromasaje	No	-	Exposición de colección de arte permanente o temporal	Sí	-
Baño turco	No	-	Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)	Sí	-

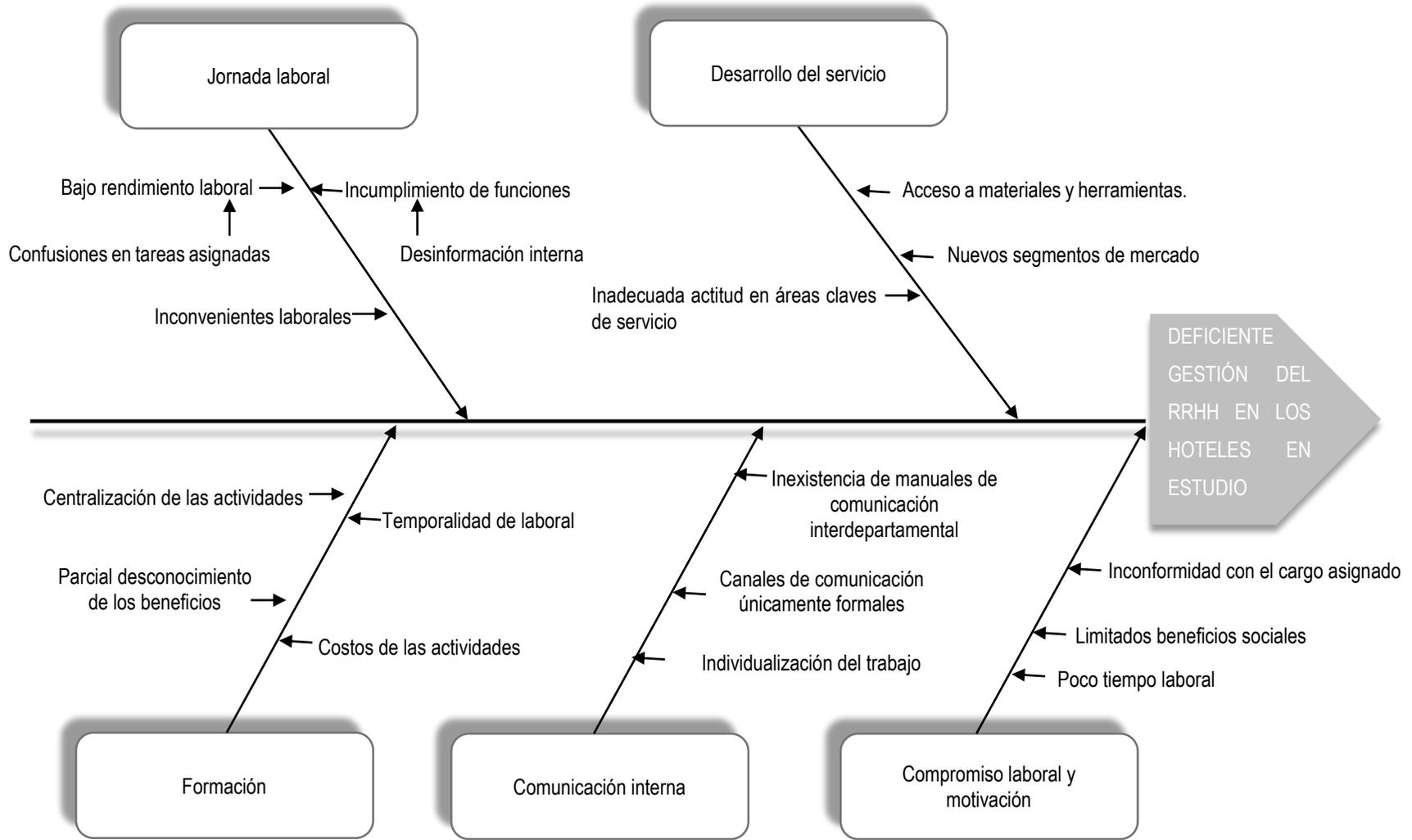
Sauna	Sí	-	Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)	Sí	-
Baño privado	Sí	-	Habitaciones insonorizadas	No	-
Agua caliente	Sí	-	Frigobar	Sí	-
TV por cable.	Sí	-	Facilidades necesarias para personas con discapacidad	Sí	-
TV por internet	Sí	-	Acondicionamiento térmico en cada habitación	Sí	-
TV por aire	Sí	-	Sistema de tratamiento de aguas residuales	Sí	-
Otros			Otros:		
<b>SERVICIOS</b>					
<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Nombre de los servicios</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Servicios de belleza		X	Servicio de lavandería propio/ contratado	X	
Servicios médicos	X		Servicio de planchado	X	
Servicio de habitación	X		Servicio de alimentos y bebidas a la habitación	X	
Servicios audiovisuales	X		Servicio de Botones	X	
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias	X		Valet parking		X
Servicios médicos para emergencias (propio o contratado)	X		Transfer in / out	X	
Servicio telefónico	X		Taxi	X	
Servicio de despertados desde la recepción hacia la habitación	X		Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher)	X	
Personal profesional certificados en áreas operativas y administrativas	X		Sillas de ruedas disponibles para el huésped	X	
Garantía de servicios	X		Servicios adicionales ( silla de bebe, cuna, cama extra)	X	
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente	X		Personal bilingüe que brinde servicio las 24H.	X	
Servicios tercerizados o contratados por el hotel	X		Otros		
<b>TARIFAS</b>			<b>MERCADO</b>		
Tipo de habitación	T. Alta	T. Baja		T. Alta (%)	T. Baja (%)
Habitación Simple	\$175	\$120	Nacional:		
			Registro detallado	Sí No	Sí No
Habitación Doble	\$200	\$130		X	X
Habitación Triple/familiar			Internacional:		
Habitación Matrimonial	\$200	\$130	Registro detallado	Sí No	Sí No
				x	X
Habitaciones para discapacitados	\$200	\$130	Identificación de las motivaciones de los huéspedes	Sí No	Sí No
Suite	-	-		x	x
Suite Junior	\$180	\$150	<b>OBSERVACIONES:</b>		
Suite presidencial	-	-			
Suite nupcial	-	-			
Salones	-	-			
Discotecas.	-	-			
Promociones de productos	-	-			
<b>ORGANIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO Y CANTIDAD DE RRHH</b>					
Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH	Departamentos y puestos laborales	Sí/No	# RRHH
Gerencia	Sí	1	Camareras	-	-
Dpto. de finanzas	Sí	5	Botones	Sí	3
Dpto. comercial / ventas	Sí	3	Valet parking	No	-
Dpto. de relaciones públicas – Marketing	-	-	Dpto. de lavandería	Sí	3
Dpto. de recursos humanos	Sí	3	Dpto. de alimentos y bebidas	Sí	
Dpto. de habitaciones	Sí	14	Chef	Sí	1
Dpto. conserjería	-	-	Cocinero	Sí	17
Recepción	Sí	9	Meseros	Sí	12
Gobernanza	Sí	12	Ayudantes	Sí	-
Observaciones: Los ayudantes de cocina están incluidos en el ítem cocinero.					
<b>CLASIFICACIÓN ORGANIZATIVA DE LOS PUESTOS DE TRABAJO</b>					
Cantidad total de RRHH: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					
Correspondencia en %: Directivos _____ Administrativos _____ Técnicos _____ Operarios _____					

FOTOGRAFÍAS DE REFERENCIA



Fuente: Elaboración propia.

### ANEXO 13. DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LOS HOTELES EN ESTUDIO



Fuente: Elaboración propia.

## ANEXO 14. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE ENCUESTAS DIRIGIDAS AL TALENTO HUMANO

### 1. EDAD

La edad promedio del personal que labora en los hoteles está entre los 26 – 33 años, ya que representa un 40,5% (68 personas), seguido de 34 – 40 años, considerando que este valor equivale a un 23,2% (39 personas), a su vez un 17,3% (29 personas) manifestaron que su edad está en el rango de 18 – 25 años, mientras que un 11,9% (20 personas) definen a su edad entre los 41 – 47 años y por último un 7,1% (12 personas) respondieron que tienen de 48 años en adelante.

De acuerdo con los valores descritos anteriormente se concluye que en la actualidad el RR. HH., humano en los hoteles cuenta con una edad que les permite físicamente desempeñar adecuadamente sus funciones, ya que a consideración del porcentaje de personas que sobrepasan los 48 años de edad existe una significativa diferencia.

**Cuadro. Edad del RRHH.**

		<b>Edad</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válidos</b>	<b>18 - 25 años</b>	29	17,3	17,3	17,3
	<b>26 - 33 años</b>	68	40,5	40,5	57,7
	<b>34 - 40 años</b>	39	23,2	23,2	81,0
	<b>41 - 47 años</b>	20	11,9	11,9	92,9
	<b>48 años en adelante</b>	12	7,1	7,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### 2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN EDUCATIVA

De acuerdo a esta segunda interrogante se establece que un 54,2% (91 personas) tienen un nivel de educación secundaria, un 36,9% (62 personas) poseen una formación de tercer nivel en áreas administrativas, turísticas y hoteleras, el 4,8% (8 personas) del total de encuestados de expresaron que su

nivel de instrucción es primaria y por último un 4,2% (7 personas) manifestaron que tienen un cuarto nivel de instrucción educativa.

Referidos los porcentajes relacionados al nivel de instrucción educativa, se evidencia que la mayoría son personas que han culminado únicamente la secundaria, esto se debe a varias razones, una de ellas es que, la mayor cantidad de mano de obra en los hoteles se concentra en áreas operativas cuyas funciones son desempeñadas por personas que no cuentan con una preparación profesional en el ámbito hotelero ante la falta de instituciones técnicas en el entorno, a su vez porque profesionales del medio, no quieren laborar en cargos operativos, en ciertos casos se debe también a la poca oportunidad de tiempo para la preparación profesional, por lo que según los encuestados les ha hecho suspender sus estudios.

**Cuadro.** Nivel de instrucción educativa.

		<b>Nivel de instrucción educativa</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Primaria</b>	8	4,8	4,8	4,8
	<b>Secundaria</b>	91	54,2	54,2	58,9
	<b>Tercer nivel</b>	62	36,9	36,9	95,8
	<b>Cuarto nivel</b>	7	4,2	4,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### **3. ¿SU TÍTULO ESTÁ ACORDE A SU CARGO LABORAL?**

Del total de los encuestados un 58,9% (99 personas) manifestaron que su título no está acorde al cargo que laboral desempeñado, esto sucede tanto en áreas administrativas pero con mayor énfasis en las operativas, mientras que un 41,1% (69 personas) respondieron que su título si está acorde a las labores desempeñadas. Considerando los porcentajes se establece que existe una gran diferencia, esto se debe a que la mayoría del RR. HH., encuestado tiene un nivel de instrucción secundaria.

**Cuadro.** Título relacionado al cargo laboral.

<b>En caso positivo ¿Su título está acorde a su cargo laboral?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sí</b>	69	41,1	41,1	41,1
	<b>No</b>	99	58,9	58,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### 4. ¿QUÉ CARGO/S DESEMPEÑA EN EL ESTABLECIMIENTO?

La cuarta interrogante planteada a los encuestados dio como resultado que un 77,4% (130 personas) tienen un cargo operativo, a su vez el 21,4% (36 personas) poseen un cargo administrativo y por último el 1,2% (2 personas) cuentan con un cargo estratégico.

Considerando el mayor porcentaje (cargos operativos) se debe especificar que los RR. HH., que lo integran trabajan en los departamentos de habitaciones, alimentos y bebidas, recepción, mantenimiento, inventarios y seguridad, en lo referente a los cargos administrativos, ese valor se ve representado por recursos humanos que laboran en departamentos de ventas, talento humano, marketing y sistemas, mientras que en los cargos estratégicos se encuentra la gerencia.

**Cuadro.** Cargo laboral.

<b>¿Qué cargo/s desempeña en el establecimiento?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Cargo estratégico</b>	2	1,2	1,2	1,2
	<b>Cargo administrativo</b>	36	21,4	21,4	22,6
	<b>Cargo operativo</b>	130	77,4	77,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

#### 5. ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE TRABAJANDO EN EL ESTABLECIMIENTO?

Según la información brindada por los encuestados se determinó que, el 39,9% (67 personas) tienen un tiempo promedio laboral de 1 a 4 años, seguido de un 21,4% (36 personas) el cual posee un tiempo laboral que hasta la actualidad es

de 5 a 9 años, mientras que el 17,3% (29 personas) manifestó que han tenido hasta el momento un promedio laboral de 10 a 14 años, a su vez el 15,5% (26 personas) dijeron que tienen menos de un año trabajando en el establecimiento, un 5,4% (9 personas) del total de encuestados contestó de 15 a 20 años y por último un 0,6% (1 persona) manifestó que su tiempo ha sido más de 20 años.

Según los datos detallados con anterioridad se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados no superan los 4 años de labor, esto se debe a la renovación de personal influenciado por temas de edad, bajo rendimiento laboral o competitividad salarial, sin embargo, existe también RR. HH., que formó parte del establecimiento desde su creación.

**Cuadro.** Tiempo laboral.

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el establecimiento?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	<b>Menos de un año</b>	26	15,5	15,5
	<b>1 a 4 años</b>	67	39,9	55,4
	<b>5 a 9 años</b>	36	21,4	76,8
<b>Válidos</b>	<b>10 a 14 años</b>	29	17,3	94,0
	<b>15 a 20 años</b>	9	5,4	99,4
	<b>Más de 20 años</b>	1	,6	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**6. DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN SU ENTORNO LABORAL MARQUE CON UNA X EL GRADO DE ACEPTACIÓN A CADA UNO DE ELLOS.**

**CONDICIONES DE TRABAJO**

- a. Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (temperatura, espacio, iluminación, ruidos, etc.) son:**

Según los encuestados las condiciones de trabajo son buenas, ya que representan un 60,7% (102 personas), un 24,4% (41 personas) manifiesta que

son excelentes, para el 12,5% (21 personas) estas condiciones son regulares, mientras que para el 2,4% (4 personas) son malas.

De acuerdo con los porcentajes referidos anteriormente se puede establecer que las condiciones físicas no presentan una dificultad para que el recurso humano realice adecuadamente sus labores, puesto que se considera que el mayor porcentaje está entre un rango aceptable, sin embargo, se debe buscar siempre la excelencia para todo el personal en general.

**Cuadro.** Condiciones de trabajo.

<b>Considera usted que las condiciones físicas de su puesto de trabajo (temperatura, espacio, iluminación, ruidos, etc.) son.</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
	<b>Malas</b>	4	2,4	2,4
	<b>Regulares</b>	21	12,5	14,9
<b>Válidos</b>	<b>Buenas</b>	102	60,7	75,6
	<b>Excelentes</b>	41	24,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

**b. ¿La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?**

Los resultados de esta interrogante demostraron que los hoteles siempre cumplen con las normas de seguridad y salud ya que un 64,9% (109 personas) así lo confirmó, mientras que el 32,1% (54 personas) respondieron que las normas se cumplen la mayoría de veces y por último el 3% (5 personas) manifestaron que pocas veces se cumplen.

Tomando en consideración los valores expuestos anteriormente, se establece que el cumplimiento de normas no representa una gran problemática para el entorno laboral, ya que gran cantidad de personas manifestaron que su trabajo les ofrece todos los estándares de salud y seguridad, evitando que sufran alguna alteración en su integridad física.

**Cuadro.** Cumplimiento de normas.

<b>¿La empresa cumple con las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera diferencial?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Siempre</b>	109	64,9	64,9	64,9
	<b>La mayoría de veces</b>	54	32,1	32,1	97,0
	<b>Pocas veces</b>	5	3,0	3,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**c. ¿Dispone usted de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?**

Del total de encuestados el 63,1% (106 personas) manifestaron que siempre poseen todos sus recursos y materiales, mientras que el 29,8% (50 personas) expresaron que la mayoría de veces, a su vez el 6% (10 personas) respondieron que son pocas las veces en las que disponen de estos insumos y por último el 1,2% (2 personas) enunciaron que durante su trabajo nunca cuenta con los insumos y materiales.

Según los datos expresados anteriormente se puede establecer que para una cantidad considerable de RR. HH., humanos (106 personas) los insumos y materiales siempre están disponibles, no obstante, se debe considerar que casi la mitad de esa cantidad de personas establecen que la mayoría de veces, por ende es un aspecto que se debe mejorar a favor de mejorar el desarrollo de las funciones laborales.

**Cuadro.** Materiales de trabajo.

<b>¿Dispone usted de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Siempre</b>	106	63,1	63,1	63,1
	<b>La mayoría de veces</b>	50	29,8	29,8	92,9
	<b>Pocas veces</b>	10	6,0	6,0	98,8
	<b>Nunca</b>	2	1,2	1,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### a. ¿Su jefe inmediato tiene hacia usted una actitud abierta respecto a sus puntos de vista?

Según esta interrogante del total de los encuestados el 67,3% (113 personas) consideran que sus jefes siempre tienen una actitud abierta, mientras que el 29,8% (50 personas) consideran que la mayoría de veces sus superiores aceptan sus puntos de vista, sin embargo, el 3% (5 personas) manifestó que son pocas veces.

El trato que deben tener los superiores hacia el talento humano debe siempre mantenerse sin importar algún área en específico, pues representa una de las mejores formas para establecer un ambiente laboral idóneo en el que se respeten las opiniones, y la manera en la que se pueden generar nuevas ideas de negocios y mayor confianza laboral.

Cuadro. Actitud hacia el RR.HH.

¿Su jefe inmediato tiene hacia usted una actitud abierta respecto a sus puntos de vista?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	113	67,3	67,3
	La mayoría de veces	50	29,8	97,0
	Pocas veces	5	3,0	100,0
	Total	168	100,0	100,0

### b. ¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?

Los resultados obtenidos de acuerdo con esta interrogante muestran que el 47,6% (80 personas) siempre tienen la oportunidad de proponer nuevos proyectos, el 33,9% (57 personas) respondió que la mayoría de veces pueden manifestar las nuevas formas de realizar el trabajo, mientras que el 17,9% (30 personas) indicó que son pocas veces en las que pueden recomendar a sus

superiores como debería ser el trabajo y por último el 0,6% (1 persona) escogió la opción nunca.

De acuerdo a esta interrogante se puede concluir que el talento humano debe recibir mayor oportunidad para proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar su trabajo, ya que aunque el mayor porcentaje indica que siempre lo hacen se debe considerar el total de personas que manifestaron la mayoría de veces, pocas veces y nunca, dicho total es superior, es por tal razón que se deben realizar mesas de trabajo para escuchar y dar opiniones entre superiores y subordinados.

**Cuadro.** Oportunidad de proponer nuevos proyectos.

<b>¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	80	47,6	47,6	47,6
<b>La mayoría de veces</b>	57	33,9	33,9	81,5
<b>Válidos Pocas veces</b>	30	17,9	17,9	99,4
<b>Nunca</b>	1	,6	,6	100,0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**c. ¿Recibe ayuda usted desde los diferentes departamentos que conforman la empresa?**

Del total de los encuestados el 87,5% (147 personas) respondieron que Sí reciben ayuda, la cual consiste en sugerencias, aclarar dudas ante alguna situación y como resolver algún inconveniente interno o con algún cliente, mientras que el 12,5% (21 personas) manifestaron que no están recibiendo ayuda de ningún departamento.

Ante los resultados expuestos con anterioridad se evidencia que no existe mayor problemática en cuanto a la ayuda que recibe el capital humano en los hoteles, lo cual es un aspecto a favor que contribuye a un buen funcionamiento.

**Cuadro.** Ayuda al RRHH por parte de los departamentos del hotel.

<b>¿Recibe ayuda usted desde los diferentes departamentos que conforman la empresa?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sí</b>	147	87,5	87,5	87,5
	<b>No</b>	21	12,5	12,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**d. ¿Las personas con las que se relaciona durante su trabajo actúan con respeto y de manera ética?**

Esta interrogante dio como resultado que el 72,6% (122 personas) considera que sus compañeros de trabajo siempre actúan con respeto y de manera ética, mientras que un 23,2% (39 personas) respondió que la mayoría de veces y por último un 4,2% (7 personas) expresaron que durante su jornada de trabajo los compañeros con los que se relacionan nunca actúan con respeto y de manera ética.

Ante los resultados se puede establecer que la mayoría del RR. HH., actúa de manera ética y demostrando siempre respeto ante sus compañeros de trabajo y superiores, pues consideran que todos merecen tener un buen trato sin distinción alguna.

**Cuadro.** Respeto entre compañeros.

<b>¿Las personas con las que se relaciona durante su trabajo actúan con respeto y de manera ética?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Siempre</b>	122	72,6	72,6	72,6
	<b>La mayoría de veces</b>	39	23,2	23,2	95,8
	<b>Pocas veces</b>	7	4,2	4,2	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## MOTIVACIÓN

### a. ¿Considera que su retribución económica es significativa por las labores desempeñadas?

Del total de encuestados el 61,9% (104 personas) manifestaron que si están a gusto con la retribución económica que reciben por sus funciones, mientras que el 38,1% (64 personas) respondió que el beneficio económico no es equitativo ante las labores desempeñadas.

Considerando los datos mostrados anteriormente se establece que la mayoría de los encuestados está conforme por la retribución económica, en cuanto a las personas que no se sienten a gusto con el beneficio salarial, se debe a que las labores desempeñadas no compensan todo el esfuerzo que realizan, esta opinión se presenta comúnmente en las áreas operativas.

**Cuadro.** Satisfacción por la retribución económica.

¿Considera que su retribución económica es significativa por las labores desempeñadas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	104	61,9	61,9	61,9
	No	64	38,1	38,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### b. ¿El establecimiento otorga significativos beneficios económicos a los trabajadores?

Según la información dada por los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados, el 45,2% (76 personas) manifestó que siempre reciben beneficios económicos tales como un incremento mensual por la cantidad de ventas mensual, mientras que el 28,6% (48 personas) responden que la mayoría de veces han recibido beneficios económicos, a su vez el 23,2% (39 personas) expresaron que son pocas las veces y por último el 3% (5 personas) dijeron que nunca la empresa ha otorgado beneficios económicos a los trabajadores.

Según los datos manifestados con anterioridad se puede evidenciar que la entrega de los beneficios económicos de parte de los establecimientos es un aspecto que a considerar está dentro de lo aceptable, ya que el mayor porcentaje así lo refleja, sin embargo, existe una cantidad que considerable que manifiesta que los beneficios deben ser permanentes.

**Cuadro.** Beneficios económicos al RR. HH.

<b>¿El establecimiento otorga significativos beneficios económicos a los trabajadores?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Siempre</b>	76	45,2	45,2
	<b>La mayoría de veces</b>	48	28,6	73,8
	<b>Pocas veces</b>	39	23,2	97,0
	<b>Nunca</b>	5	3,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## COMUNICACIÓN

### a. ¿Cómo considera usted a la comunicación dentro de su equipo de trabajo?

Del total de los encuestados el 50% (84 personas) manifestaron que su comunicación es buena, mientras que el 33,3% (56 personas) respondió que con el equipo de trabajo mantienen una comunicación excelente, sin embargo, el 16,7% (28 personas) dijo que la comunicación es regular.

Ante los datos mostrados anteriormente se evidencia que la comunicación interna debe ser un aspecto que dentro del entorno laboral se debe reforzar, pues gran parte de los encuestados manifestaron que con su equipo de trabajo mantienen una comunicación buena y no excelente, debido a que mantienen ciertos inconvenientes al momento de poder transmitir algún comunicado o suponen que la otra persona ya tenía conocimiento sobre alguna petición o acción a realizar, lo que genera confusión entre ellos.

**Cuadro.** Comunicación dentro del equipo de trabajo.

<b>¿Cómo considera usted a la comunicación dentro de su equipo de trabajo?</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Regular</b>	28	16,7	16,7	16,7
	<b>Buena</b>	84	50,0	50,0	66,7
	<b>Excelente</b>	56	33,3	33,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**b. ¿Al ingresar a su puesto de trabajo recibió suficiente información sobre el área laboral y la función que debía realizar?**

Esta interrogante dio como resultado que el 82,1% (138 personas) si recibieron suficiente información cuando iniciaron sus labores en el establecimiento, mientras que el 17,9% (30 personas) indicaron lo contrario. Ante estos porcentajes se evidencia no existe una problemática considerable sobre la información que recibe el personal sobre las funciones pues según la opinión de ellos esto es una acción que le ha permitido comprender que labores pueden realizar y como lo deberían hacer.

**Cuadro.** Información laboral.

<b>¿Al ingresar a su puesto de trabajo recibió suficiente información sobre el área laboral y la función que debía realizar?</b>		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sí</b>	138	82,1	82,1	82,1
	<b>No</b>	30	17,9	17,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## **SATISFACCIÓN**

**a. ¿Su trabajo le ofrece nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando?**

En la aplicación de esta interrogante se obtuvieron los siguientes datos, el 59,5% (100 personas) respondieron que su trabajo siempre les ofrece nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando, un 27,4% (46 personas) indicaron que la mayoría de veces tienen nuevos retos laborales, mientras que el 11,9% (20 personas) señalaron que son pocas las veces en las que el trabajo les ha

ofrecido restos y oportunidad de mejorar continuamente, por último, el 1,2% (2 personas) consideran que su trabajo nunca tiene nuevos retos ni oportunidades.

Ante los datos manifestado se establece que el trabajo que realiza el capital humano dentro de los hoteles siempre les está ofreciendo nuevos retos que les han permitido mejorar sus habilidades y adquirir una mayor experiencia en el desarrollo de las funciones, ya que diariamente se ven involucrados en nuevas situaciones que requieren que sigan mejorando su forma de trabajo y conocimientos.

**Cuadro.** Retos y oportunidades laborales.

<b>¿Su trabajo le ofrece nuevos retos y la oportunidad de seguir mejorando?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	100	59,5	59,5	59,5
<b>La mayoría de veces</b>	46	27,4	27,4	86,9
<b>Válidos Pocas veces</b>	20	11,9	11,9	98,8
<b>Nunca</b>	2	1,2	1,2	100,0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**b. ¿Cómo calificaría usted su satisfacción por el trabajo que realiza en el establecimiento?**

Los resultados de esta interrogante demostraron que el 50% (84 personas) califican de manera excelente su satisfacción ante el trabajo realizado, seguido de un 43,5% (73 personas) que expresaron que sus labores les dan una buena satisfacción, a su vez el 6% (10 personas) respondieron que la satisfacción es regular y por último el 0,6% (1 persona) indicó que es mala.

Esta interrogante indica el nivel de satisfacción que tiene cada uno de los encuestados, según los datos se evidencia que la mayoría de ellos están entre excelente y buena, lo cual indica que su trabajo es en primera instancia aceptado y valorado por ellos y luego por los clientes internos o externos con los cuales tratan cotidianamente.

**Cuadro.** Satisfacción personal por el trabajo realizado.

<b>¿Cómo calificaría usted su satisfacción por el trabajo que realiza en el establecimiento?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Mala</b>	1	,6	,6
	<b>Regular</b>	10	6,0	6,5
	<b>Buena</b>	73	43,5	43,5
	<b>Excelente</b>	84	50,0	50,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

### c. ¿Es reconocido y valorado su trabajo?

Los datos que se recopilaron mediante esta interrogante muestran los siguientes resultados, el 38,1% (64 personas) expresaron que su trabajo es siempre reconocido y valorado, seguido de un 32,1% (54 personas) las cuales contestaron que la mayoría de veces, mientras que un 26,8%(45 personas) respondieron que pocas veces se valora el trabajo y por último un 3% (5 personas) concluyen que nunca es reconocido ni valorado el trabajo que realizan.

Detallados los resultados de la interrogante se establece que el reconocimiento y valoración del trabajo que realizan los RR. HH., en los hoteles no depende únicamente del cliente externo, sino también del interno, ya que fundamentalmente es que da la confianza para sentirse a gusto con todas las labores que realiza y saber que su trabajo permite el funcionamiento del establecimiento.

**Cuadro.** Valoración del trabajo.

<b>¿Es reconocido y valorado su trabajo?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Siempre</b>	64	38,1	38,1
	<b>La mayoría de veces</b>	54	32,1	70,2
	<b>Pocas veces</b>	45	26,8	97,0
	<b>Nunca</b>	5	3,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

## CAPACITACIÓN

### a. ¿Existe preocupación por mantener elevado su grado de conocimiento sobre las labores asignadas?

La aplicación de esta interrogante dio resultado que el 56% (94 personas) considera que siempre hay preocupación por mantener un elevado grado de conocimiento, a su vez el 31% (52 personas) indicaron que la mayoría de las veces han percibido la preocupación por mantener un alto nivel de conocimiento, mientras que el 12,5% (21 personas) respondieron pocas veces, y por último el 0,6% (1 persona) dijo que nunca ha existido preocupación.

Los resultados muestran que si existe preocupación para que las personas obtengan un conocimiento sobre las labores asignadas, esto se evidencia en los porcentajes detallados con anterioridad, la forma en la que se muestra dicho interés es mediante capacitaciones en las cuales tienen participación constante, aunque estas sean para ciertas áreas y no en la totalidad.

**Cuadro.** Conocimiento de las labores asignadas.

<b>¿Existe preocupación por mantener elevado su grado de conocimiento sobre las labores asignadas?</b>				
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Siempre</b>	94	56,0	56,0	56,0
<b>La mayoría de veces</b>	52	31,0	31,0	86,9
<b>Válidos Pocas veces</b>	21	12,5	12,5	99,4
<b>Nunca</b>	1	,6	,6	100,0
<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

### b. ¿El establecimiento tiene planes y acciones específicas para innovar sus conocimientos?

Del total de los encuestados el 75% (126 personas) respondieron que el establecimiento si tiene planes y acciones para innovar los conocimientos, mientras que el 25% (42 personas) manifestaron que no hay ningún plan o realización de acciones. Considerando los datos se evidencia que los hoteles se

esfuerzan por mantener innovado el conocimiento de su RR. HH., no obstante, esta acción se concentra mayoritariamente en ciertas áreas, ya que así lo manifestó el talento humano que no ha tenido la oportunidad de participar en las acciones de innovación. Ante lo expuesto anteriormente se puede observar el siguiente cuadro.

**Cuadro.** Planes y acciones para innovar conocimientos.

<b>¿El establecimiento tiene planes y acciones específicas para innovar sus conocimientos?</b>					
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Sí</b>	126	75,0	75,0	75,0
	<b>No</b>	42	25,0	25,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## **DESEMPEÑO CON CLIENTES**

### **a. ¿Cómo valora usted la percepción que tienen los clientes con relación a su trabajo?**

De acuerdo con esta interrogante del total de los encuestados el 55,4% (91 personas) respondieron que la percepción es buena ya que no han tenido tantas observaciones o sugerencias por el trabajo realizado, el 44% (74 personas) manifestaron que la percepción ha sido excelente mientras que el 1,8% (3 personas) expresaron que algún mal entendido o inconveniente es regular.

Ante los resultados detallados se puede establecer que la mayoría del RR. HH. considera que la actitud del cliente en correspondencia con el trabajo que hacen es buena, aunque no todos tienen un contacto directo él, ante ello lo ideal es alcanzar una percepción de excelencia pues en concordancia con lo indagado sería lo más óptimo ya que representa la satisfacción del cliente.

**Cuadro.** Percepción de los clientes sobre el trabajo del RRHH.

		<b>¿Cómo valora usted la percepción que tienen los clientes con relación a su trabajo?</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Regular</b>	3	1,8	1,8	1,8
	<b>Buena</b>	91	54,2	54,2	56,0
	<b>Excelente</b>	74	44,0	44,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**b. ¿Cómo calificaría su actitud en relación al trabajo con los clientes?**

Según las respuestas de los encuestados, el 59,5% (100 personas) consideran que tienen una actitud excelente con los clientes durante el tiempo de servicio, mientras que un 40,5% (68 personas) respondieron que su actitud es buena.

Considerando los resultados se evidencia que los RR. HH., mantienen una actitud positiva frente al huésped, esto es de vital importancia pues influye en su satisfacción generando un aporte a la calidad en el servicio, ante ello es conveniente que el todo el personal indistintamente del área en la que labore debe sentirse motivado a tener una excelente actitud.

**Cuadro.** Actitud con los clientes.

		<b>¿Cómo calificaría su actitud en relación al trabajo con los clientes?</b>			
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Válidos</b>	<b>Buena</b>	68	40,5	40,5	40,5
	<b>Excelente</b>	100	59,5	59,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>168</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

## ANEXO 15. TABLA RESUMEN DE INDICADORES

G.I	INDICADORES	Hotel Poseidon		Hotel Balandra		Hotel Mantahost		Hotel Oro Verde	
		Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.	X		X		X		X	
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.	X		X		X		X	
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.	X		X		X		X	
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.	X		X		X		X	
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.	X		X		X		X	
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.	X		X		X		X	
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.	X		X		X		X	
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.		X	X		X			X
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.		X		X		X		X
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.	X		X		X		X	
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.		X	X		X		X	
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.	X		X		X		X	
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.		X	X		X		X	
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.		X	X		X		X	
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.		X	X		X		X	
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.	X		X		X		X	
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.		X	X		X		X	
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.	X		X		X		X	

Fuente. Elaboración propia.

## ANEXO 16. TABLA DEL INDICADORES DEL HOTEL ORO VERDE

INDICADORES					
G. I	NOMBRE DEL INDICADOR	Si aplica	No aplica	Número	Observaciones
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.	X		48 perfiles	Los perfiles son de las áreas administrativas y operativas.
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.	X		2 áreas	La identificación se realiza en las áreas administrativas y operativas.
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.	X		10% incremento	La proyección se realiza aumentando un porcentaje en la temporada alta y eventos.
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.	X		100%	Todo el recurso humano se encuentra organizado acorde a las características del hotel.
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.	X		100%	Semestralmente se evalúa a todo el personal y trimestralmente a los que se han incorporado recientemente.
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.	X		15 días	Este tiempo depende del tipo de cargo.
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.	X		1 semestral	
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.		X		No se realizan cursos.
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.		X		En la actualidad no cuentan con un programa establecido.
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.	X			Vínculos con el MINTUR y universidades nacionales
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.	X		40 cargos	
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.	X		2 áreas	Los recursos humanos bilingües se contratan para los departamentos de A y B y recepción.
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.	X		8 días	Es el tiempo máximo a cubrir una vacante.
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.	X		8 años	Puede variar por algunos factores sociales y económicos.
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.	X		2 días	El ausentismo se da por enfermedades.
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.	X		_	Tienen varios reconocimientos locales e internacionales otorgados por gestores turísticos.
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.	X		Cada 6 meses	Semestralmente se evalúa a todo el personal y trimestralmente a los que se han incorporado recientemente.
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.	X		Cada año	Se otorgan menciones anuales por el desempeño laboral.

Fuente. Elaboración propia.

## ANEXO 17. TABLA DEL INDICADORES DEL HOTEL POSEIDON

INDICADORES					
G-I	NOMBRE DEL INDICADOR	Si aplica	No aplica	Número	Observaciones
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.	X		5 áreas	Los perfiles son por las áreas del hotel.
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.	X		5 áreas	La identificación se realiza en todas las áreas.
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.	X		4 personas	La proyección que hasta el momento han tenido son 4 personas en época de feriado.
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.	X		100%	Todo el recurso humano se encuentra organizado acorde a las características del hotel.
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.	X		70%	Se evalúa las áreas operativas.
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.	X		3 – 4 días	Este tiempo aplica únicamente para las áreas operativas.
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.	X		10 al año	Los cursos son del MINTUR, SECAP y Universidades locales.
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.		X		No se realizan cursos internos planificados por el hotel.
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.		X		En la actualidad no cuentan con un programa establecido.
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.	X		2	Vínculos con el MINTUR y ESPAM
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.		X		No se efectúa un proceso debido a la poca existencia de candidatos a cubrir la vacante.
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.	X		4 personas	2 personas en recepción 2 en alimentos y bebidas.
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.		X		No se tiene determinado el tiempo.
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.		X		No se ha determinado el tiempo laboral ya que el hotel es creado recientemente.
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.		X		No se tiene información sobre este indicador.
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.	X		1	El reconocimiento es otorgado por canales de venta por internet.
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.		X		No aplican este indicador.
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.	X		100%	Se aplica a la totalidad del capital de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

**ANEXO 18. TABLA DEL INDICADORES DEL HOTEL MANTAHOST**

INDICADORES					
G.I	NOMBRE DEL INDICADOR	Si aplica	No aplica	Número	Observaciones
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.	X		53 perfiles	Los perfiles se realizan por los diferentes cargos.
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.	X		3 niveles organizacionales	Aplica en las áreas estratégicas, administrativas y operativas.
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.	X		1 persona	Se contrata de manera interna para eventos masivos o temporada alta.
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.	X		100%	Todo el recurso humano se encuentra organizado acorde a las características del hotel.
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.	X		100%	Se evalúa para medir el desempeño laboral.
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.	X		90 días	Tiempo determinado según la ley, aplica para todos los cargos.
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.	X		-	Varían anualmente pero se realizan para los dptos. De A y B, alojamiento.
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.	X		2 niveles organizacionales	Se realizan cursos para las áreas administrativas y operativas.
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.		X		En la actualidad no cuentan con un programa establecido.
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.	X		2	Vínculos con el MINTUR y SECAP.
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.	X		100%	Existe un proceso de reclutamiento que incluye entrevistas y examen práctico.
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.	X		60% Alimentos y bebidas. 70% recepción.	Son las áreas claves de contacto cotidiano con el cliente.
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.	X		15 días	
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.	X		13 años	El hotel cuenta con varios años de servicio por ende el tiempo laboral es amplio.
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.	X		15 días	El ausentismo se da por enfermedades, fallecimiento de familiar, accidentes comunes y laborales entre otros.
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.	X		3	Reconocimientos recibidos durante el último año.
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.	X		90 días	Cada 3 meses se evalúa a la totalidad del talento humano con mayor énfasis áreas operativas.
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.	X		100%	Se aplica a la totalidad del capital de trabajo, para otorgar incentivos fijos.

Fuente. Elaboración propia.

**ANEXO 19. TABLA DEL INDICADORES DEL HOTEL BALANDRA**

INDICADORES					
G.I	NOMBRE DEL INDICADOR	Si aplica	No aplica	Número	Observaciones
PLANIFICACIÓN	Perfil profesional de los diferentes cargos laborales en el establecimiento.	X		8 perfiles	Existen 8 perfiles por cada área.
	Identificación de las necesidades de insumos y herramientas del recurso humano en su área laboral.	X		100%	Se identifica la necesidad de insumo para todo el personal.
	Proyecciones de recursos humanos en temporadas altas y bajas de la demanda.	X		10 personas	Se contrata de manera para evento o temporadas altas.
	Correspondencia de los RRHH con los servicios prestados y las características del hotel.	X		100%	Todo el recurso humano se encuentra organizado acorde a las características del hotel.
	Talento humano evaluado por un proceso de seguimiento de desempeño laboral.	X		100%	Se evalúa para realizar un seguimiento.
	Determinación del tiempo de entrenamiento del recurso humano.	X		1 – 2 semanas	Puede variar según el área.
FORMACIÓN	Cursos de capacitación recibidos en relación a la actividad turística y hotelera.	X		-	Varían anualmente.
	Cursos de capacitación realizados por la institución en relación a la actividad turística y hotelera.	X		-	Se realizan cursos para determinadas áreas.
	Programa para la formación de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades del recurso humano.		X		En la actualidad no cuentan con un programa establecido.
	Vínculos establecidos con instituciones públicas o privadas para la innovación de conocimientos.	X		1	Vínculos con el MINTUR.
CONTRATACIÓN	Recurso humano contratado bajo un proceso de reclutamiento.	X		100%	Existe un proceso de reclutamiento que incluye entrevistas con la jefa de talento humano y el jefe de área.
	Contratación de recursos humanos bilingües en áreas del servicio al cliente.	X		2 áreas	El recurso humano bilingüe labora en las áreas de A y B y recepción.
	Determinación del tiempo promedio para cubrir las vacantes.	X		1 semana	En este tiempo se busca el perfil idóneo para cubrir la vacante.
	Determinación del tiempo promedio laboral del recurso humano en el establecimiento.	X		20 años	La mayoría del personal es fijo.
	Identificación anual del tiempo de ausentismo del capital humano en el establecimiento.	X		2 – 3 meses	Este tiempo es dado según el código de trabajo.
EVALUACIÓN	Reconocimientos o condecoraciones recibidas por el establecimiento.	X		4	Reconocimientos por ventas y calidad de acuerdo a Tripadvisor.
	Identificación del tiempo adecuado para realizar la evaluación del desempeño laboral.	X		90 días	Cada 3 meses se evalúa a la totalidad del talento humano con mayor énfasis áreas operativas.
	Medición del desempeño laboral para incentivos al recurso humano.	X		100%	Se aplica a la totalidad del capital de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.