



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**  
**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADO EN HOTELERÍA Y TURISMO**

**TEMA**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO**  
**(D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL**  
**HOTEL HILTON QUEVEDO, AÑO 2017.**

**AUTOR:**

**VELIZ AGUILAR ALVARO FABRIZIO**

**TUTOR:**

**Dr. Gonzalo Peñafiel N.**

**LECTOR:**

**Msc. Liliana Urquiza Mendoza.**

**QUEVEDO - LOS RIOS -ECUADOR**

**2017**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**DEDICATORIA**

Este trabajo investigativo se lo dedico a Dios, por ser el creador de los seres humanos dotándome de inspiración, fuerzas, sacrificio, sabiduría e inteligencia necesarias, para culminar con éxito esta importante e inolvidable etapa de mi vida que ha permitido graduarme como profesional siendo un ejemplo imperecedero para mi familia.

Al resto de mis familiares por apoyarme en lo que más pudieron.

Veliz Aguilar Alvaro Fabrizzio



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

## **AGRADECIMIENTO**

Es importante expresar mi sentimiento de gratitud, lealtad, tolerante, persistente y alcanzar el éxito.

A Dios todo poderoso, por ser quien guía mi camino, por darme la oportunidad de vivir día a día, por tenerme con salud, capacidad e inteligencia para esmerarme en ser mejor.

A docentes y compañeros de aulas tan valiosos que contribuyeron e impulsaron en la formación de grupos de estudiantes y continuar con mis estudios.

Veliz Aguilar Alvaro Fabrizzio



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA  
EDUCACIÓN**

**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

## **AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL**

Quien suscribe **VELIZ AGUILAR ALVARO FABRIZIO**, portador de la cedula de ciudadanía # 120064825-9, libre y voluntariamente declaro que el presente tema de investigación: “DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO (D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOTEL HILTON QUEVEDO, AÑO 2017”, su contenido, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son originales, auténticos y personales.

Por el presente autorizo a la Universidad Técnica De Babahoyo- Extensión Quevedo, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen.

ATENTAMENTE,



Veliz Aguilar Alvaro Fabrizio

C.I: 1200648259



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN.**

**EN MI CALIDAD DE TUTORA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE  
EL TEMA:**

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO (D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOTEL HILTON QUEVEDO, AÑO 2017”, considero que dicho informe investigativo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la sustentación ante el tribunal examinador que el Consejo Directivo designe.

Quevedo, 08 de Noviembre de 2017

Dr. Gonzalo Peñafiel N, MSc.

**TUTOR DE PROYECTO DEL INVESTIGACIÓN**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**APROBACIÓN DEL LECTOR DEL TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN.**

**EN MI CALIDAD DE LECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE  
EL TEMA:**

“DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO (D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOTEL HILTON QUEVEDO, AÑO 2017”, considero que dicho informe investigativo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la sustentación ante el tribunal examinador que el Consejo Directivo designe.

Quevedo, 08 de Noviembre de 2017

Lcd. Liliana Urquiza M, MSc.

**LECTORA DE PROYECTO DEL INVESTIGACIÓN**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA  
EDUCACIÓN

CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO DE  
INVESTIGACIÓN**

EL TRIBUNAL EXAMINADOR DEL PRESENTE INFORME FINAL DE  
INVESTIGACIÓN, "DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO  
HUMANO (D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOTEL  
HILTON QUEVEDO, AÑO 2017".

PRESENTADO POR EL SEÑOR (ITA): VELIZ AGUILAR ALVARO FABRIZIO  
OTORGA LA CALIFICACIÓN DE:

NUEVE

EQUIVALENTE A:

SOBRESALIENTE

TRIBUNAL:

DR. GONZALO PEÑAFIEL NIVELA  
DELEGADO DEL DECANO

DRA. ARACELI AURIA BURGOS  
DELEGADO DEL  
COORDINADOR DE CARRERA

MSC. BELKYS ALARCON SOLORZANO  
DELEGADO DEL CIDE

AB. ISELA BERRUZ MOSQUERA  
SECRETARIA DE LA  
FAC.CC.JJ.JJ.SS.EE





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO

INFORME FINAL DEL SISTEMA URKUND

En mi calidad de Tutor del Informe Final del Proyecto de Investigación de la Sr. (a)(ta) VELIZ AGUILAR ALVARO FABRIZIO, cuyo tema es: "DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL TALENTO HUMANO (D.O.T.H.) EN LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE DEL HOTEL HILTON QUEVEDO, AÑO 2017", certifico que este trabajo investigativo fue analizado por el Sistema Antiplagio Urkund, obteniendo como porcentaje de similitud de [6%], resultados que evidenciaron las fuentes principales y secundarias que se deben considerar para ser citadas y referenciadas de acuerdo a las normas de redacción adoptadas por la institución.

Considerando que, en el Informe Final el porcentaje máximo permitido es el 10% de similitud, queda aprobado para su publicación.

The screenshot shows the URKUND interface with the following details:

- Documento: [VELIZ PROYECT.docx](#) (D32365536)
- Presentado: 2017-11-12 21:06 (-05:00)
- Presentado por: fveliz@yahoo.com
- Recibido: gpenafiel.utb@analysis.orkund.com
- Mensaje: TESIS VELIZ [Mostrar el mensaje completo](#)

A yellow box highlights the result: 6% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 5 fuentes.

Por lo que se adjunta una captura de pantalla donde se muestra el resultado del porcentaje indicado.

Quevedo, 08 de noviembre de 2017

Dr. Gonzalo Peñafiel N, MSc.

TUTOR DE PROYECTO DEL INVESTIGACIÓN

## Indice

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	v
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	vi
APROBACIÓN DEL LECTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.	vii
RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN;	<b>Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
INFORME FINAL DEL SISTEMA URKUND	ix
Resumen	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I.- DEL PROBLEMA	3
1.1 IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 MARCO CONTEXTUAL	3
1.2.1 Contexto Internacional	3
1.3 SITUACION PROBLEMÁTICA	5
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4.1 Problema general	6
1.4.2 Sub problemas o derivados	7
DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	7
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.6.1 Objetivo general	9
1.6.2 Objetivos específicos	9
CAPITULO II.- MARCO TEORICO O REFERENCIAL	10
2.1.1 Marco Conceptual	10
Administración de Recursos Humanos	10
Definición de recurso o talento humano	11
Que es el capital humano	12
Elementos del desempeño laboral	15
2.1.1.1 Servicio al cliente	16
2.1.2 MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	17
Importancia del desarrollo del talento humano	17
Funciones de la administración y desarrollo del talento humano	18

Objetivos del desarrollo del talento humano	20
Características del talento humano	21
Técnicas de Administración de Recursos Humanos	23
Procesos de gestión del talento humano	24
2.1.2.1 Antecedentes investigativos	26
2.1.2.2 Categorías de Análisis	30
2.1.2.2.1 Elementos del desempeño del puesto	30
Análisis y descripción del puesto	32
Perfil del puesto	33
Evaluación del desempeño	35
2.1.3 Postura Teórica	36
2.2 HIPÓTESIS	39
2.2.1 Hipótesis general	39
2.2.2 Sub hipótesis o derivadas	39
CAPÍTULO III	41
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.1 Pruebas estadísticas aplicadas	41
3.1.2 Análisis e interpretación de datos	42
3.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS Y GENERAL	59
3.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS Y GENERAL	60
CAPÍTULO IV.- PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN.	61
4.1 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS	61
4.1.1. Alternativa obtenida	61
4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa	61
4.1.3.1. Antecedentes	61
4.1.3.2 Justificación de propuesta	62
4.2 Objetivos	63
4.3 Desarrollo de la Propuesta	64
FASE I	64
CONVOCATORIA	64
FASE II	65
RECLUTAMIENTO	65
SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL HOTEL HILTON	65
FASE IV	88
INCENTIVOS	88
FASE V	89

## Bibliografía

**Índice de tablas**

Tabla 1: Ejemplo de descripción del puesto _____	33
Tabla 2 Población a investigar del Hotel Hilton Quevedo _____	41
Tabla 3: Integración al puesto de trabajo _____	42
Tabla 4: Funciones y responsabilidades _____	43
Tabla 5: Condiciones ambientales _____	44
Tabla 6: Se siente realizado _____	45
Tabla 7: Comunicación fluida _____	46
Tabla 8: Gestión del talento humano _____	47
Tabla 9: Personal capacitado _____	48
Tabla 10: Existe un buen ambiente de trabajo _____	49
Tabla 11: delimitación de funciones y responsabilidades _____	50
Tabla 12: Existe un departamento para la atención al cliente _____	51
Tabla 13: Atención recibida _____	52
Tabla 14: Personal que le oriento _____	53
Tabla 15: Satisfecho con la atención _____	54
Tabla 16: Queja o reclamo _____	55
Tabla 17: Trato amable y cordial _____	56
Tabla 18 CONVOCATORIA _____	64
Tabla 19 INCENTIVOS _____	88
Tabla 20 Presupuesto de la Capacitación _____	93
Tabla 21 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA _____	93
Tabla 22: Recursos necesarios _____	97
Tabla 23: Espacio suficiente _____	98
Tabla 24: Solución inmediata _____	99
Tabla 25: Capacitación permanente _____	100
Tabla 26: Es necesario implementar mecanismos de gestión _____	101
Tabla 27: Quejas y reclamos _____	102
Tabla 28: Comunicación con el personal _____	103
Tabla 29: Estimula el buen desempeño laboral _____	104

Tabla 30: Recursos necesarios _____	105
Tabla 31: implementar mecanismos de gestión de talento humano _____	106

### **Indice de figuras**

Ilustración 1 Tecnicas de la administración de Recursos Humanos _____	23
Ilustración 2 Modelo de Diagnóstico del RR. HH _____	26
Ilustración 3 Criterios del desempeño laboral _____	35
Ilustración 4: Integración al puesto de trabajo _____	42
Ilustración 5: Funciones y responsabilidades _____	43
Ilustración 6 Condiciones ambientales _____	44
Ilustración 7: Se siente realizado _____	45
Ilustración 8: Comunicación fluida _____	46
Ilustración 9: Gestión del talento humano _____	47
Ilustración 10: Personal capacitado _____	48
Ilustración 11: Existe un buen ambiente de trabajo _____	49
Ilustración 12: delimitación de funciones y responsabilidades _____	50
Ilustración 13: Existe un departamento para la atención al cliente _____	51
Ilustración 14: Atención recibida _____	52
Ilustración 15: Personal que le oriento _____	53
Ilustración 16: Satisfecho con la atención _____	54
Ilustración 17: Queja o reclamo _____	55
Ilustración 18: Trato amable y cordial _____	56
Ilustración 19: Recursos necesarios _____	97
Ilustración 20: Espacio suficiente _____	98
Ilustración 21 Gráfico 13: Solución inmediata _____	99
Ilustración 22: Capacitación permanente _____	100
Ilustración 23: Es necesario implementar mecanismos de gestión _____	101
Ilustración 24: Quejas y reclamos _____	102
Ilustración 25: Comunicación con el personal _____	103
Ilustración 26: Estimula el buen desempeño laboral _____	104
Ilustración 27: Recursos necesarios _____	105
Ilustración 28 implementar mecanismos de gestión de talento humano _____	106

## **Resumen**

El desarrollo del talento humano trasciende cuando se estimula la trascendencia del sujeto y la empresa en conjunto, además de impulsar un plan de gestión para el sostenimiento laboral, crecimiento personal y motivación en la oferta de servicios.

Esta investigación presenta una propuesta técnica para la aplicación de estrategias de manejo de personal para empresas de alojamientos y su organización para el desarrollo de empleados, satisfacción de clientes y sostenimiento de la empresa.

## **Introducción**

En mundo moderno por el cual estamos transitando, identifica aspectos que destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

El término Recurso Humano cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, utilizando el término Talento Humano, que se acopla a las características de desempeño laboral actual (Chiavenato, 2007).

Toma tiempo reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas para alcanzar los objetivos empresariales (Arias Galicia, 2004).

El Capítulo I, denominado El problema desarrolla la problemática que enfrenta y la contextualiza para posteriormente formular el problema y trazar los objetivos de estudio que regirán la investigación y se determinala la idea de defender.

El Capítulo II, denominado Marco Teorico, desarrolla los antecedentes investigativos y utilizando la investigación bibliográfica – documental se realiza la fundamentación teórica de acuerdo a las variables de estudio.

El Capítulo III, denominado marco metodológico desarrolla los métodos y tipos de investigación utilizados para la recopilación de información que nos ayudaron a llegar a los objetivos de estudio mediante las conclusiones y recomendaciones para el bienestar de la fuerza laboral que hacen del Hotel Hilton destino de producto turístico del Ecuador.

Además de establecer conclusiones y recomendaciones puesto que: Los objetivos operativos de cada departamento (funciones) no contribuyen a la filosofía institucional del Hotel y por ende al desarrollo de personas que laboran en el mismo, puesto que el hacer

diario de los empleados del departamento administrativo con la distancia marcada con la visión y misión institucional aleja la posibilidad de alcanzar el cambio organizacional y el desarrollo de personas como tal.

En el capítulo IV se presenta la propuesta de mejora denominada Plan de Gestión del talento humano para mejorar el desarrollo organizacional en el Hotel Hilton Quevedo.



# **CAPÍTULO I.- DEL PROBLEMA**

## **1.1 IDEA O TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Desarrollo organizacional del talento humano (D.O.T.H.) en la calidad de servicio al cliente del hotel Hilton Quevedo, año 2017.

## **1.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **1.2.1 Contexto Internacional**

A nivel mundial el desarrollo del talento humano ha experimentado variedad de cambios y modificaciones en los últimos años. Actualmente el concepto de recursos humanos ha desaparecido debido a la importancia que representa el trabajador para las organizaciones, considerándolo como un ser dotado de habilidades, capacidades, virtudes, acciones emprendedoras y participativas, que generan, un aporte vital para la productividad y el desarrollo de la misma

La propuesta conciliadora de la Gestión del Talento Humano contrasta con el enfoque manipulador del Recurso Humano. Las organizaciones inspiradas en el concepto de Recurso Humano consideran a las personas como un medio para alcanzar sus fines. La Administración de Personal en estas empresas se concentra en prácticas incoherentes de consecución, remuneración y control de los trabajadores que necesitan utilizar al máximo para después desechar como cualquier otro insumo de sus procesos productivos.

Los modelos de gestión en el campo humano han sido tradicionalmente motivo de controversia, como lo sugieren algunos expertos en temas gerenciales. En dichos modelos se perciben actividades limitadas a lo puramente operativo; a la realización de tareas que las otras áreas no quieren asumir porque resultan insignificantes, tediosas y carentes de resultados que puedan mostrarse en el corto plazo. En efecto, cualquier área funcional de la organización puede posicionarse rápidamente en la jerarquía organizacional, cuando hace gerencia de recursos físicos o financieros, pero no humanos.

### 1.2.2 Contexto Nacional

En Ecuador, según el ministerio de Relaciones laborales destaca al talento humano como una verdadera ventaja competitiva supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana, para responder a los nuevos retos de internacionalización y globalización.

Aunque no se tiene un conocimiento exacto del momento en que aparecieron las áreas encargadas de los asuntos humanos en la escena organizacional, se puede afirmar que dicho surgimiento está muy ligado al movimiento de Relaciones Humanas promovido por Elton Mayo y sus seguidores, desde hace aproximadamente 60 años.

“Hasta ese entonces, la mayor preocupación de los directivos de las empresas era el alcance de la máxima eficiencia, razón por la cual el énfasis estaba puesto en la tarea y en el proceso administrativo, propios del enfoque clásico” (Perrow, 2000).

A pesar de que el modelo de Relaciones Humanas no pretende disuadir a los directivos de su preocupación por la eficiencia, lo cierto es que el énfasis se sitúa en los aspectos sociales: grupos informales, actitudes, conflicto, liderazgo, etc., como variables decisivas para el logro de la eficiencia y la productividad.

En efecto, los problemas de ausentismo, rotación, quejas y reclamos, que se estaban convirtiendo en los puntos más críticos de gestión administrativa, tenían un componente humano- psicológico que debía ser estudiado a fondo.

### 1.2.3 Contexto Local

En el canton se desarrollan procesos de motivación y evaluación de desempeño a empleos de la cadena hotelera al servicio de la comunidad quedando a un lado los fines y propósitos de la empresa a la que representan, entonces, las áreas organizacionales encargadas de todo un abanico de actividades que van desde la solución de problemas humanos de carácter puramente operativo, hasta lo que hoy se considera una búsqueda legítima de compromiso en la proyección estratégica del área. Esta segunda posibilidad, implica en el mediano y largo plazo, la maximización del potencial organizacional a través

de su gente. En este sentido, las áreas de talento y desarrollo humanos dejan de responder reactivamente a las necesidades inmediatas de personal en la organización, para situarse en la dimensión proactiva, identificando con la gerencia general los elementos de consenso necesarios para incorporar, una vez se definen o redefinen la visión, la misión, las estrategias, las políticas y los objetivos para lograr el cambio (Wiley, 2002).

#### 1.2.4 Contexto Institucional

En los últimos 10 años el Hotel Hilton ha incrementado su número de empleados con experiencia en el área de servicios, sin embargo al no existir una normativa que regule la contratación de personal con título profesional en el área hotelera la administración de la empresa no se ve obligada a contratar personal titulado, esto indica que el desarrollo de personas que laboran en el hotel está encaminado a satisfacer sus necesidades y las de los clientes.

**Misión.** Ofertar servicio de hospedaje con garantía

**Visión.** Ser líderes en alojamiento y seguridad integral de pertenencias de visitantes y clientes en el cantón Quevedo.

### 1.3 SITUACION PROBLEMÁTICA

El hotel Hilton del cantón Quevedo presenta antecedentes en el Desarrollo Organizacional (D.O) del departamento administrativo y lo que existe únicamente una secretaria administrativa hacia la demanda poblacional de empleados con mínimas posibilidades de responder eficazmente a los requerimientos de sus usuarios, el desgaste físico y la desmotivación personal, en el cumplimiento de sus funciones originando una separación entre el propósito de la empresa con el del empleado. Aquí nacen las diferencias del desarrollo simultáneo de la escuela con sus empleados.

Los objetivos operativos de cada departamento (funciones) no contribuyen a la filosofía institucional de la empresa y por ende al desarrollo de personas que laboran en la misma, puesto que el hacer diario de los empleados del departamento administrativo con la

distancia marcada con la visión y misión institucional aleja la posibilidad de alcanzar el cambio organizacional y el desarrollo de personas como tal.

En el Hotel Hilton Adventure SPA se evidencia baja productividad en las tareas que deben realizar el personal a cargo; existe insuficiente comunicación entre los empleados que laboran en los distintos departamentos por la falta de tiempo para que se de una integración de personal; por ser un hotel de lujo en plena montaña es muy visitado por extranjeros que gustan de los paisajes naturales y el ambiente de relajación pero que carece de colaboradores que hablen un segundo idioma aparte del Español para poder brindar una mejor atención que satisfaga las exigencia de los clientes.

La pasividad entre el personal para realizar sus tareas y obligaciones es notoria, sobre todo en el departamento de ventas que constituye el motor de la organización. Existe un programa informático para reservaciones y alojamiento, el mismo que no es manejado adecuadamente porque no se ha capacitado al personal sobre su funcionamiento, se limitan a enseñar lo mínimo necesario y cuando surge algún problema se paraliza la atención.

Además, existe un a falta de estímulos y asensos que promuevan la productividad y desempeño laboral del personal administrativo, así como falta de desarrollo profesional del recurso humano, es decir que no todos cuentan con la oportunidad de prepararse académicamente, limitando así su productividad y competitividad en el mercado laboral de tal manera limitan el alcance de nuevos retos, crecimiento y desarrollo individual y profesional dentro de la organización y en su vida personal.

## 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.4.1 Problema general

¿De qué manera el desarrollo organizacional del talento humano incide en la calidad de servicio al cliente del hotel Hilton Quevedo?

#### 1.4.2 Sub problemas o derivados

- ¿Cómo la administración del talento humano incide en el desarrollo del personal del hotel Hilton Quevedo?
- ¿Cómo el desempeño laboral incide en la calidad del servicio a clientes del Hilton Quevedo?
- ¿Cómo la aplicación de un manual de desarrollo del talento humano en empleados se relaciona con la calidad de servicio del Hilton Quevedo?

#### DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Este proyecto de investigación se delimita así:

**Delimitador espacial:** El presente trabajo de investigación se efectuará en Hotel Hilton del Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos.

**Área:** Servicios

**Campo:** Turismo

**Línea de investigación de la Universidad:** Educación y desarrollo social.

**Línea de investigación de la carrera:** Desarrollo de productos y servicios turísticos

**Sub-Línea de investigación:** Sistemas de gestión aplicables.

**Delimitador temporal:** Esta investigación se efectuará en el año 2017.

**Delimitador demográfico:** Los beneficiarios directos de la presente investigación serán administradores y clientes del Hotel.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

Toda institución describe su visión y misión institucional las cuales serán vinculadas en la operatividad laboral de sus miembros para su cumplimiento y desarrollo (Febles E. , 2012).

Es importante resaltar la necesidad de la investigación sobre " **Desarrollo organizacional del talento humano (D.O.T.H.) en la calidad de servicio al cliente del hotel Hilton Quevedo, año 2017**", lo que permitirá a los beneficiarios de este proyecto identificar los principales indicadores que impiden el crecimiento y el cambio organizacional en el establecimiento investigado, además de generar estrategias y técnicas para buscar el desarrollo de la institución y los empleados (Kolb D. , 2010).

Para la Universidad Técnica de Babahoyo esta investigación permitirá describir la relación entre el desempeño profesional del empleado del Hotel Hilton como indicador y línea de investigación de la carrera de Hotelería y Turismo.

La investigadora el análisis y descripción de este fenómeno permitirá fortalecer los procesos de investigación formativo en el campo de Hotelería promoviendo conclusiones y recomendaciones destinadas a contribuir al cambio y Desarrollo Organizacional (D.O) con sus empleados puesto que esta investigación determina la importancia de relacionar el Desarrollo Organizacional (D.O) del **hotel Hilton Quevedo** con el desarrollo de personas (empleados) y convertirse en un proyecto piloto para instituciones educativas con casos o realidades similares en cada contexto.

Es de impacto este trabajo, pues dota a los estudiantes de una nueva actitud hacia aprender esta asignatura, a construir y descubrir el conocimiento nuevo. El mejoramiento de las notas cuantitativas de los estudiantes involucrados probará que la tesis planteada es efectiva.

## 1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 Objetivo general

Determinar la incidencia del desarrollo organizacional en la calidad de servicio al cliente del hotel Hilton Quevedo.

### 1.6.2 Objetivos específicos

- Analizar técnicas de administración del talento humano para el desarrollo del personal del hotel Hilton Quevedo.
- Analizar la incidencia del desarrollo organizacional en la calidad de servicio en el hotel Hilton Quevedo.
- Aplicar un plan de gestión del talento humano para empleados del hotel Hilton Quevedo.

## **CAPITULO II.- MARCO TEORICO O REFERENCIAL**

### 2.1 MARCO TEORICO

#### 2.1.1 Marco Conceptual

##### **Administración de Recursos Humanos**

La administración de los recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Pareja G. , 2011).

Para la tesista (Aguirre, 2012) “La administración de los recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento” (p 12).

Además manifiesta que “La administración de los recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones” (Aguirre, 2012, pág. 12).

Según (Oliever, 2008, pág. 2) la administración del recurso humano es una función de la organización relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación y el mantenimiento de los empleados. Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital.

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal.



Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se refleja en ese enfoque.

Las personas pueden aumentar y disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los responsables traten a las personas como elementos básicos de la eficacia de la empresa.

### **Definición de recurso o talento humano**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, (Zamora I. , 2014).

Por lo tanto, la administración del talento humano se considera una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones (Carles M. , 2012).

## Que es el capital humano

**Según** (Chiavenato, 2007) **en Gestión del Talento Humano** señala que el capital humano es el primer escalón, la fuente de innovación. El dinero habla pero no piensa, las maquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos finos de los que dependen las empresas de conocimiento.

El capital humano se debe aplicar y desarrollar cuidadosamente. El entrenamiento es una fuente de utilidades porque aumenta ese capital y enriquece el patrimonio humano de la organización. El entrenamiento es un proceso de cuatro etapas: diagnostico, diseño, implementación y evaluación. El diagnóstico es el inventario de las necesidades de entrenamiento, que utiliza métodos como el análisis organizacional, el análisis de RH, análisis de la estructura de cargos y análisis del entrenamiento. Se basa generalmente en indicadores a priori o posteriori. Hecho el diagnostico, sigue el diseño del programa, es decir, a quien se debe entrenar, como entrenar, en que entrenar, quien debe entrenar, donde, cuando y para que entrenar.

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- **Las competencias diferenciadoras** distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- **Las competencias umbral o esenciales** son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa.

Así se definirán las competencias clave para la organización. Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- **Conocimientos específicos**, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- **Habilidades/cualidades**: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Según (Drucker, 2001) estas se clasifican en:

#### a) Tipos de competencias

##### **Conocimientos**

- Informática
- Contabilidad financiera
- Contabilidad analítica
- Análisis financiero
- Consolidación contable
- Fiscalidad

## **Habilidades/cualidades**

- Aptitud directiva
- Relaciones públicas
- Habilidad de comunicación
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

El enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que también un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.

## **Objetivos de la Gestión por Competencias**

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización para alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Desempeño laboral

“En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que este se repita. El reconocimiento puede optar muchas formas. Usted puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho y/o reconocer públicamente sus logros” (Robbins, 2009, pág. 43).

El desempeño laboral es la capacidad que tiene un empleado para realizar eficientemente su trabajo y contribuir a los objetivos de la organización.

Según Gordon, define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los servidores públicos que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de su nivel de contribución a la empresa (Gordon, 2007, pág. 23)

### **Elementos del desempeño laboral**

Los elementos del desempeño se encuentra dentro de la administración de personal en cual tiene como objetivos direccionar los resultados de la organización mediante objetivos previamente establecidos. También fomenta el desarrollo de las capacidades de los empleados determinando los roles y las competencias de cada persona, y ayudan en el potencial de los empleados en donde colabora para que se tomen mejores decisiones sobre su conocimiento, planes de carrera y las compensaciones.

Con respecto a los elementos de la administración de desempeño se detallan:

**Los objetivos:** Sirven para guiar al empleado en el desempeño para el logro de los objetivos utilizando para eso la estrategia establecida por la organización.

Pueden ser:

- **Objetivos estratégicos:** en donde se incluye los resultados clave del puesto con sus indicadores.

- **Objetivos de capacitación:** indican que tipo de conocimientos son necesarios para cubrir las necesidades del puesto.
- **Las competencias:** Se presentan con determinadas finalidades como son: la orientación al desempeño mediante la definición de los comportamientos requeridos por la organización, el control de los riesgos que se pueden presentar cuando se están cumpliendo los objetivos y explicar los desvíos que se produzcan en la ejecución de los objetivos. Describen los conocimientos, las motivaciones y también los comportamientos que van a estar ligados al éxito o al fracaso de un puesto laboral. Cuando hablamos de comportamientos nos referimos a la especialización, como ser el dominio del idioma, licencia de conducir, entre otros. Las motivaciones son claves para que el empleado pueda desempeñar el trabajo. Los comportamientos permiten saber si el individuo puede o no realizar el trabajo.
- **Los indicadores de gestión:** Su finalidad es guiar y también controlar el desempeño para llegar a cumplir las estrategias organizacionales

La evaluación del desempeño a través de los elementos de la administración de desempeño permite conocer como ha sido el desempeño del empleado en un año laboral. La retroalimentación que produce es objetiva y fiel, la cual servirá para plantear cual es el desempeño del empleado. Esta retroalimentación se puede presentar como mínimo dos veces en el año.

#### 2.1.1.1 Servicio al cliente

Para (Aguirre, 2012, pág. 43), es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores.

La atención al cliente puede ser definido, en un sentido amplio, como la medida de actuación del sistema logístico para proporcionar en tiempo y lugar un producto o servicio.

El éxito de una organización, la reducción de costes y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluye información eficientemente.

En este sentido, el nivel de atención al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujos de información, de materiales, de productos, etc. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor añadido incorporará el servicio prestado al cliente.

### **2.1.2 MARCO REFERENCIAL SOBRE LA PROBLEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### Importancia del desarrollo del talento humano

La importancia de la administración de recursos humanos radica en el papel de la persona, dado que ésta es el origen, centro y fin de toda actividad productiva. Las personas son el recurso más importante de las empresas u organizaciones. Las organizaciones se encuentran integradas por personas que comparten su trabajo a fin de conseguir un mutuo beneficio; según el comportamiento y la calidad de las personas es que la organización se forma o se desintegra.

Hoy en día, las organizaciones están inmersas en un mundo cada día más competitivo donde la preocupación está en la gerencia de la calidad de sus productos o de sus servicios. Los clientes, constantemente exigen productos y servicios que cumplan o superen sus expectativas de compra. Hasta hace poco, los consumidores se dejaban llevar o eran impulsados por el precio que se le fijaban a los productos, sin importar mucho la calidad. En la actualidad, los comportamientos de compra han cambiado y han generado altos niveles de incertidumbre, que han hecho que las empresas diseñen e implementen estrategias efectivas que ayuden a la consecución de los objetivos o resultados de la organización en el corto o largo plazo.

Para ello, la gerencia deberá conocer quiénes son sus consumidores, dónde están, qué características presentan y que atributos o intereses tienen en cuenta a la hora de adquirir un producto: además de identificar cuál es su competencia directa e indirecta que debe

contrarrestar y que productos sustitutos ofrecen. Lo anterior, es sólo una parte del desarrollo de visión y actuación estratégica que deben tener las empresas para poder afrontar el fenómeno de la globalización con el afán de ser más eficientes y competitivas.

Las organizaciones para poder cumplir con sus objetivos deben tratar a las personas como recursos organizacionales o como socias de la organización. Las personas, por ser tratadas como recursos productivos de las organizaciones se denominan recursos humanos y, como tales, deben ser administrados, lo cual implica una planeación, una organización, una dirección y un control de sus actividades. De ahí surge la necesidad de administrar los recursos humanos para obtener de éstos el máximo rendimiento posible. En este sentido, las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización (Orozco, 2009, pág. 28).

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Funciones de la administración y desarrollo del talento humano**

El departamento de Administración de recursos humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. El objetivo



de las funciones consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Las principales funciones que cumple el departamento de Administración de recursos humanos:

- **Función:** Empleo.
- **Objetivo:** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- **Sub funciones:** Reclutamiento.
- **Objetivo:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.
- **Política:** Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.
- **Subfunción:** Selección.
- **Objetivo:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. **Política:** Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos, pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

## Objetivos del desarrollo del talento humano

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de recursos humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área (Aguirre, 2012, pág. 17).

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

**Objetivos sociales.** La contribución de la Administración de Recursos Humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

**Objetivos corporativos.** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

**Objetivos funcionales.** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la Administración de Recursos Humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

**Objetivos personales** La Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus

integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción (Arias Galicia, 2004, pág. 34).

### **Características del talento humano**

Para (Aguirre, 2012, pág. 18) El talento humano en función del desarrollo presenta las siguientes características:

- a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento.
  
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización, los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.

Entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia está condicionada a lo anterior.

- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva. La intensidad de tal servicio depende

generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos.

Generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar.

- d) El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc., a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.

- e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades solo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo.

En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio (Gomez, 2002, pág. 87).

## Técnicas de Administración de Recursos Humanos

En la investigación de (Aguirre, 2012) se evidenció un grupo de técnicas para fortalecer el trabajo de administración del talent humano

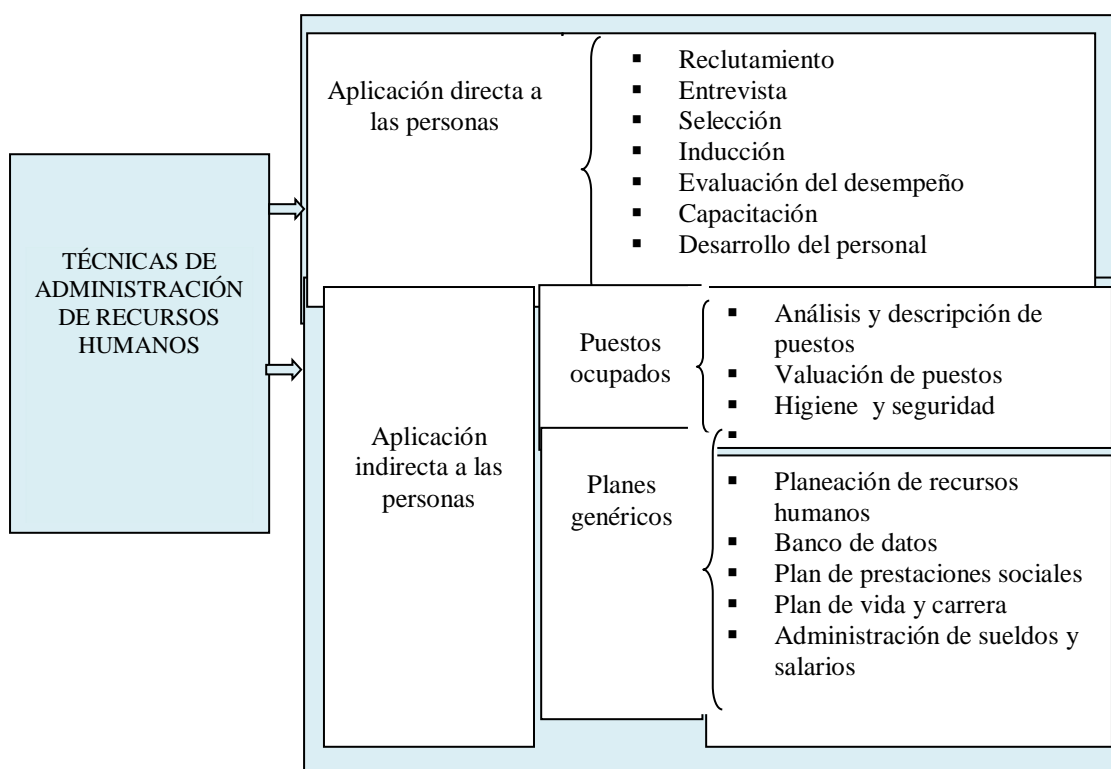


Ilustración 1 Técnicas de la administración de Recursos Humanos

Fuente: (Chiavenato, 2007)

Algunas de las técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en el gráfico N°1 se aplican indirectamente a las personas ya sea por medio de los puestos que desempeñan, como mediante los planes globales específicos.

Otras técnicas apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son decisiones que se toman en base a los datos.

Estas técnicas constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos.

Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No hay que olvidar que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas a la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, de tal forma que podría decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

### **Procesos de gestión del talento humano**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La administración del recurso humano, está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- a) **Admisión de personas**, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).

- b) Aplicación de personas, División de cargos y salarios:** ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
- c) Compensación de las personas, División de beneficios sociales:** ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
- d) Desarrollo de personas, División de capacitación:** ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
- e) Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:** ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
- f) Evaluación de personas, División de personal:** ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás,

dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si. Se trata pues, de un modelo de diagnóstico de recursos humanos



*Ilustración 2 Modelo de Diagnóstico del RR. HH*

Fuente: (Chiavenato, 20 07)

### 2.1.2.1 Antecedentes investigativos

Los modelos tradicionales de gestión del talento humano dentro de la gama de funciones operativas del área es el de la **Gestión Tramitadora** (Andrews, 2006).

La gestión del área se concentra en el diligenciamiento o tramitación de asuntos relacionados con las personas que entran o salen de la organización.

Se refuerzan las funciones de registro, clasificación y archivo de papeles sobre la vinculación, el retiro de personas, la antigüedad, las evaluaciones de desempeño, el tiempo de servicios, los salarios, las vacaciones, los índices de ausentismo y la rotación; también, se tramita todo lo relacionado con entidades gubernamentales que regulan los aspectos legales-laborales y de bienestar social del trabajador.



Esta forma de gestión proyecta, obviamente, eficiencia, por el grado de orden interno en el manejo de documentos pero, por otra parte, no puede ser más ajeno a una gestión real del talento y desarrollo de la gente. La gestión tramitadora genera más datos que información, propiamente dicha, razón por la cual no contribuye, significativamente, en la toma de decisiones de carácter estratégico.

**Existe un segundo modelo de gestión que cumple funciones operativas de Consejería.** Aquí, el énfasis está puesto en el manejo de los problemas personales de los individuos que se desempeñan dentro de la organización, pero puede extenderse al apoyo de las gerencias de las diferentes áreas funcionales, cuando se trata del manejo de la gente. En este sentido, las funciones del área de "personal" se orientan a la identificación de una eventual formación de sindicato o, en algunos casos, a la función de vocería efectiva de trabajadores y, además, a la solución de los problemas cotidianos de la gente.

Igual que en el modelo anterior, el modelo "consejero" no aporta mucho al proceso de planeación porque cumple funciones reactivas. Por otra parte, hay una restricción importante en el manejo de la información, debido al carácter confidencial que asume por tratarse, justamente, de relaciones de consejería.

Otro modelo muy conocido y utilizado en nuestro medio es el que responde a la existencia de sindicatos que ameritan un adecuado tratamiento jurídico-legal. En este modelo, las relaciones laborales tienen un marcado énfasis en los procesos disciplinarios, los pactos y las convenciones colectivas, con el fin de asegurar la armonía organizacional.

Este modelo de Relaciones Industriales todavía ejerce mucha influencia, sobre todo cuando la tendencia en el manejo de los empleados es la de acogerse a lo establecido por la norma. Esta circunstancia genera una doble percepción: en algunos casos hay sentimientos de justicia y equidad y en otros, de desconfianza y claro deterioro del clima organizacional. Una de las cosas más negativas para este modelo es el desgaste por el excesivo dominio de los aspectos contractuales sobre otras actividades del área. La información que se maneja cumple una función vital para los procesos de negociación, pero no trasciende a la toma de decisiones de carácter estratégico.

**Un cuarto modelo que se considera una extensión del modelo de Relaciones Industriales es el de Control.** Este modelo se caracteriza por ejercer un enorme poder en la organización, al manejar todos los aspectos operativos que tienen que ver con la gente. Por el área deben pasar todos los requerimientos, las aprobaciones, los cambios, etc. El manejo de escalas salariales es estricto, de tal manera que ninguna decisión puede hacerse sin pasar por el área de "personal". En ocasiones, la sensación que se tiene es que la organización es rígida e inflexible en su estructura. El apego a normas y procedimientos hace imposible la eficiencia y la agilización de los procesos, sacrificando metas significativas para la organización. La información se maneja a nivel ejecutivo, en las reuniones de planeación, solamente como justificación de las necesidades que tiene el resto de la organización.

*Esquemas más recientes identifican la gestión del área como entidad Asesora.* Esta función responde, en el diseño organizacional, al staff de apoyo. En este sentido, la labor es menos operativa y más orientada a la prestación de un servicio basado en el conocimiento y experiencia propios del área, que resultan indispensables para las necesidades de la gerencia y la organización (Andrews, 2006).

En este sentido, se esperan los requerimientos de capacitación, inducción, entrenamiento o desarrollo que planteen las distintas áreas, para prestar el apoyo que satisfaga esas necesidades.

La dificultad más evidente para este tipo de gestión es que normalmente se trabaja sin planeación, por la índole misma del enfoque. El manejo de la información es parcial o algo fragmentado, pues se utiliza sólo lo que pueda ser significativo para dar respuesta a un área específica.

**La gestión por competencias** es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que abarca capacitación, entrenamiento y experiencia que

son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el de impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. (Doldán, 2010).

Si la Gestión del Talento Humano es una decisión personal; en donde el protagonista siempre será el dueño del Talento; Y la Gestión de Recursos Humanos debe velar por la Productividad de los puestos de trabajo y la satisfacción y atención al cliente; no puede existir un divorcio en los fundamentos de ambas prácticas; por lo que el principal reto debe ser alinear el Talento con la productividad y la satisfacción y atención al cliente

Quizá muchos pensamos que siempre ha sido así, la realidad de nuestras organizaciones es otra; La realidad es que entre Gestión del talento y la Atención al cliente existe una brecha que cada día se vuelve más grande.

Una vez realizada la indagación en el CEDIC Ambato, se ha encontrado trabajos que sirven como antecedentes para realizar la investigación planteada:

Bastidas Oñate, Lidia Yadira; Lescano Villafuerte, Yadira Alexandra. Plan de mejoramiento continuo del talento humano y la calidad de los servicios en el hospital provincial Puyo, 2011.

Escobar Sailema, Juan Carlos. Coaching efectivo para la optimización del talento humano en la microempresa "Beto Junior" de la parroquia Huachi Loreto, cantón Ambato (2011).

Paredes, Mayra. Sistema de Evaluación del Desempeño del talento Humano y La Calidad del servicio en El Hospital Vozandes del oriente de la Parroquia Shell (2011).

## 2.1.2.2 Categorías de Análisis

### 2.1.2.2.1 Elementos del desempeño del puesto

Los elementos del desempeño se encuentra dentro de la administración de personal en cual tiene como objetivos direccionar los resultados de la organización mediante objetivos previamente establecidos. También fomenta el desarrollo de las capacidades de los empleados determinando los roles y las competencias de cada persona, y ayudan en el potencial de los empleados en donde colabora para que se tomen mejores decisiones sobre su conocimiento, planes de carrera y las compensaciones.

Con respecto a los elementos de la administración de desempeño se detallan:

- **Los objetivos:** Sirven para guiar al empleado en el desempeño para el logro de los objetivos utilizando para eso la estrategia establecida por la organización.

Pueden ser:

- **Objetivos estratégicos:** en donde se incluye los resultados clave del puesto con sus indicadores.
- **Objetivos de capacitación:** indican que tipo de conocimientos son necesarios para cubrir las necesidades del puesto.
- **Las competencias:** Se presentan con determinadas finalidades como son: la orientación al desempeño mediante la definición de los comportamientos requeridos por la organización, el control de los riesgos que se pueden presentar cuando se están cumpliendo los objetivos y explicar los desvíos que se produzcan en la ejecución de los objetivos. Describen los conocimientos, las motivaciones y también los comportamientos que van a estar ligados al éxito o al fracaso de un puesto laboral. Cuando hablamos de comportamientos nos referimos a la especialización, como ser el dominio del idioma, licencia de conducir, entre otros. Las motivaciones son claves para que el empleado pueda desempeñar el trabajo. Los comportamientos permiten saber si el individuo puede o no realizar el trabajo.

- **Los indicadores de gestión:** Su finalidad es guiar y también controlar el desempeño para llegar a cumplir las estrategias organizacionales

La evaluación del desempeño a través de los elementos de la administración de desempeño permite conocer como ha sido el desempeño del empleado en un año laboral. La retroalimentación que produce es objetiva y fiel, la cual servirá para plantear cual es el desempeño del empleado. Esta retroalimentación se puede presentar como mínimo dos veces en el año.

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

- a. La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.
- b. Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.
- c. Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.
- d. Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error si. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle

su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

- e. **La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- f. **La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción (Queipo, 2002, pág. 76).

### **Análisis y descripción del puesto**

**Análisis** es según (Chiavenato, 2007) La revisión comparativa de las exigencias (requisitos) de las tareas o responsabilidades que le imponen. Es decir cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener un ocupante para desempeñar exitosamente un puesto, las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

**Descripción del Puesto es** (Chiavenato, 2007) Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman o lo hacen distintos a los todos demás puestos que existen en la organización.

Es la descripción de responsabilidades y tareas del puesto a desempeñar.

Los puestos de trabajo de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos, y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.

El análisis de puestos, permitirá conocer el contenido de los existentes en la organización; es decir, qué se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc.

A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el perfil de exigencias de los mismos; esto es, definir las competencias que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades incluidas en los mismos.

*Tabla 1: Ejemplo de descripción del puesto*

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
<b>Título del puesto:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Fecha de revisión:</b>
<b>Clave</b>		
<b>Departamento:</b>		
<b>Descripción genérica:</b>		
<b>Descripción específica:</b>		

Fuente: (Chruden, Herbert. & Shermman, Arthur W., 2005)

Elaborado por: Fabrizio Veliz

### **Perfil del puesto**

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Para este caso particular, el perfil correspondiente ha sido delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria.

Además, se incluyeron las características adicionales al cargo, en donde se enumeran los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para el desempeño eficiente del mismo.

- **Escolaridad:** Título de profesor de educación primaria.
- **Experiencia:** Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- **Criterio:** Para tomar decisiones respecto del desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
- **Iniciativa:** Para crear y proponer opciones de trabajo, planear resoluciones y resolver problemas.
- **Capacidad:** Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- **Actitud:** De respeto, compromiso y responsabilidad.

### **Criterios del desempeño del puesto**

La información con respecto a los criterios de desempeño por medio de los cuales se valoran al empleado de ese puesto son:

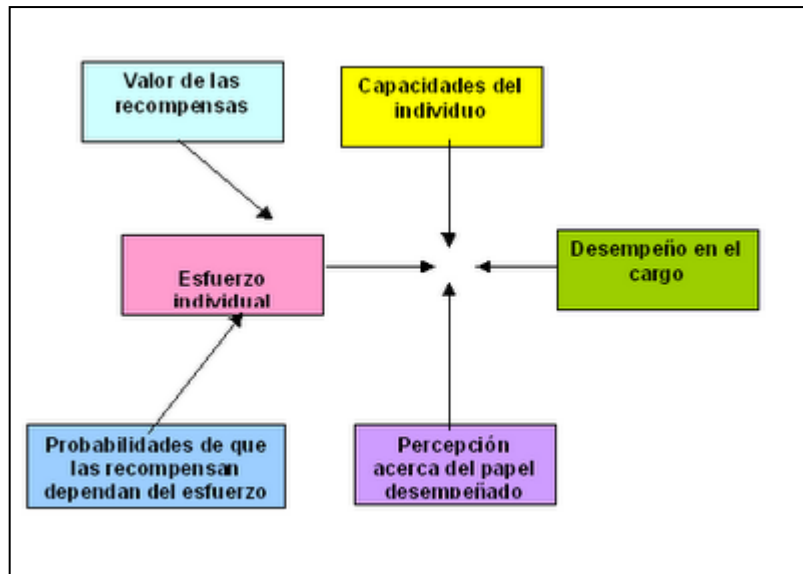
**Contexto del puesto:** Comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización.

**Evaluación del Desempeño:** Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben tomar.

### **Ventajas de la evaluación del desempeño**

- Mejora el desempeño
- Políticas de compensación
- Decisiones de ubicación
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Errores en el diseño del puesto
- Desafíos externos





*Ilustración 3 Criterios del desempeño laboral*

Fuente: (<http://evaluaciondeldesempeno.blogspot.com/>)

### **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la evaluación del desempeño permite que el proceso alcance grandes cotas de objetividad y homogeneidad.

Evaluación del desempeño es un sistema de aplicación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

### **Objetivos Fundamentales**

- Medir el potencial humano
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
- Definir la contribución de los empleados.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre:

**Técnicas basadas en el desempeño durante el pasado:** Estos tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar.

- Escalas de puntuación
- Lista de verificación
- Método de selección forzada
- Método de registro de acontecimientos críticos
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Métodos de evaluación en grupos
- Método de categorización.

**Técnicas basadas en el desempeño a futuro:** Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- a) Autoevaluaciones
- b) Administración por objetivos
- c) Evaluaciones psicológicas
- d) Métodos de los centros de evaluación.

### **2.1.3 Postura Teórica**

Uno de los aspectos que estudia el Desarrollo Organizacional es la estrategia para el cambio, la que debe ser manejada con inteligencia, por ello que el Desarrollo Organizacional exige, de manera conjunta, cambios estructurales en la organización formal (cambios en el organigrama, en los métodos y procesos, rutinas y procedimientos de trabajo, modificaciones en el proyecto de trabajo como enriquecimiento o ampliación del cargo, etc.) y cambios del comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.) (Chiavenato, 2007).

La teoría de sistemas incluye ambos tipos de cambio originando diferentes modelos de aplicación. Muchos autores del Desarrollo Organizacional prefieren solo aplicar cambios estructurales u otros solo de comportamiento, esto se compone según los criterios que se desean mejorar o estimular. Por esto existen diferentes modelos que se relacionan con:

**Modelos de desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales:** Existen cambios iniciados generalmente por la administración, que inciden sobre la situación o ambiente de trabajo de un individuo, o sobre la estructura o tecnología adoptada por la estructura. Existen ciertos tipos de cambios orientados hacia objetivos largo plazo:

- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en los productos
- Cambios en la organización
- Cambios en el ambiente de trabajo

**Modelos De Desarrollo Organizacional Relacionados Con El Comportamiento:** La mayor parte de los modelos relacionados exclusivamente con cambios en el comportamiento se utilizan para impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización. El desarrollo organizacional es fundamentalmente anti-autoritario. Los modelos orientados a estas variables son:

- Desarrollo de equipos
- Suministro de informaciones adicionales
- Análisis transaccional
- Reuniones de confrontación
- Tratamiento de conflicto intergrupar
- Laboratorio de sensibilidad

**Modelos De Desarrollo Organizacional Con Alteraciones Estructurales Y De Comportamientos:** Estos modelos son integrados y más complejos. Constituyen una variedad de enfoques, cada cual desarrollando conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son Grid, de Lawrence y Lorsch y el modelo 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

**Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid:** Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en la estrategias y en el ambiente interno de la organización. Esta tecnología reposa sobre tres premisas sobre las organizaciones:

- Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su auto-imagen y la realidad.
- Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
- Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias, provocando un "cultural drag".

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

**Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch :** Los principales puntos de referencia de este modelo son:

**Concepto de sistema y de organización:** Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos.

**Los subsistemas:** El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas.

**El sistema social:** Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales.

**Estadios del desarrollo organizacional:** Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados.

**Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin:** Este modelo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz (Chiavenato, 2007, pág. 56).

## **2.2 HIPÓTESIS**

### **2.2.1 Hipótesis general**

La aplicación del desarrollo del talento humano mejora la atención a clientes en el Hotel Hilton del cantón Quevedo.

### **2.2.2 Sub hipótesis o derivadas**

- Con técnicas de administración del talento humano mejoraría el desarrollo del personal del hotel Hilton Quevedo.
- El desempeño laboral de empleados mejora la calidad del servicio a clientes del Hotel Hilton Quevedo.

- Aplicando un manual de desarrollo del talento humano en empleados mejoraría la calidad de servicio a clientes del Hotel Hilton Quevedo.

### 2.2.3 Variables

#### 2.2.3.1 Variable independiente

Desarrollo del talento humano

#### 2.2.3.2 Variable dependiente

Servicio al cliente

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1 Pruebas estadísticas aplicadas

El presente trabajo de Investigación se realizó en el hotel Hilton del cantón, provincia de Los Ríos con una población que se detalla a continuación:

*Tabla 2 Población a investigar del Hotel Hilton Quevedo*

Población	f	n
Empleados	54	54
Clientes	120	120
Jefe de Talento Humano	1	1
Socios de empresa	10	10

En el Hotel Hilton laboran 54 empleados, 1 jefe encargado de talento humano y 10 socios de la gerencia, además se enuesto a 120 pasajeros durante 1 semana de hospedaje.

En el caso del jefe de talento humano, socios de la empresa, clientes y empleados no se requiere cálculo alguno, porque su población es pequeña y podemos investigar con facilidad. Para el jefe de talento humano se ha incorporado una entrevista específica de investigación.

### 3.1.2 Análisis e interpretación de datos

Encuesta dirigida al personal que labora en el Hotel Hilton del Cantón Quevedo

#### 1. ¿Se siente integrado a su puesto de trabajo?

Tabla 3: Integración al puesto de trabajo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	3	6%
A veces	24	44%
Nunca	27	50%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

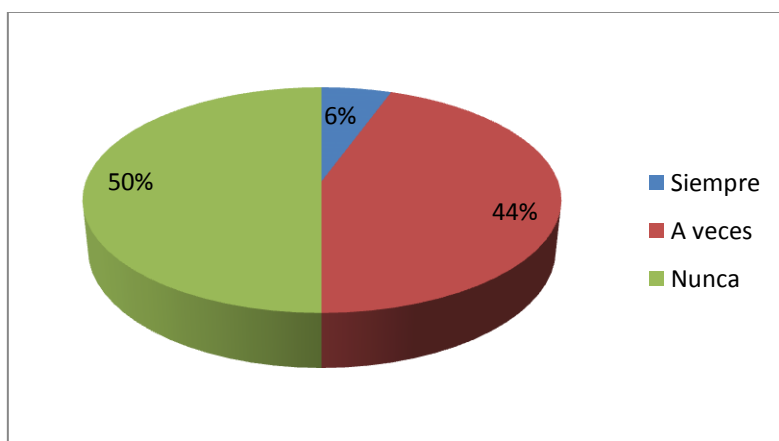


Ilustración 4: Integración al puesto de trabajo

#### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 50% considera que a nunca se siente integrado, el 44% a veces mientras que el 6% siempre.

#### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de empleados no se siente integrados a sus puestos de trabajo, debido a que algunas personas se encuentran desempeñando puesto de trabajo no acorde a su preparación académica.



## 2. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades acorde a su puesto de trabajo?

Tabla 4: Funciones y responsabilidades

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	18	33%
A veces	21	39%
Nunca	15	28%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

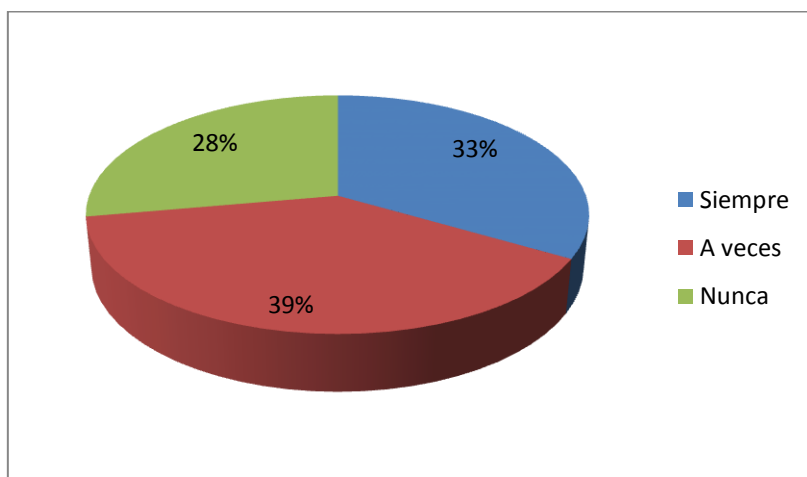


Ilustración 5: Funciones y responsabilidades

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, 39% a veces conoce sus funciones y responsabilidades acorde a su puesto de trabajo, el 33% siempre mientras que el 28% nunca.

### Interpretación

La mayoría de empleados no conocen sus funciones y responsabilidades acorde a su puesto de trabajo, en muchas ocasiones el personal de un departamento es trasladado a otro para cubrir la demanda de atención al cliente.

### 3. ¿Existen buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo?

Tabla 5: Condiciones ambientales

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	4	7%
A veces	28	52%
Nunca	22	41%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

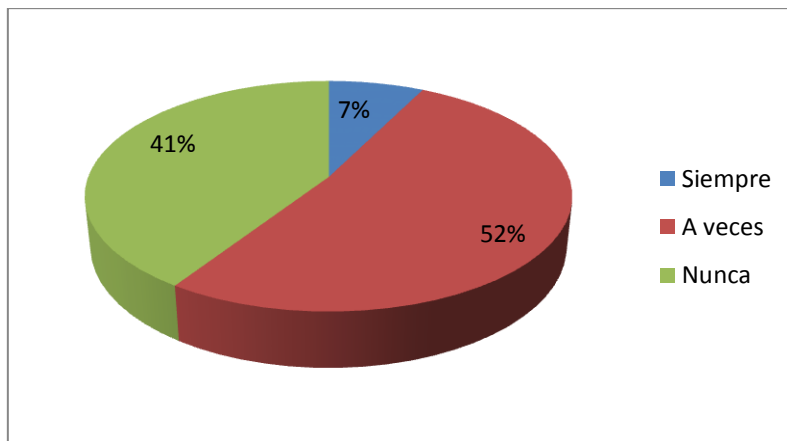


Ilustración 6 Condiciones ambientales

#### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 52% considera que existe buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo, el 41% nunca mientras que el 7% siempre.

#### Interpretación

No existe un buen ambiente de trabajo por esa razón no se sienten integrados a sus puestos de trabajo. Existe división entre los diferentes departamentos. Cada uno de los empleados en sus lugares de trabajo vive su mundo y no se integra.

#### 4. ¿Se siente realizado en su trabajo?

Tabla 6: Se siente realizado

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	4	7%
A veces	30	56%
Nunca	20	37%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

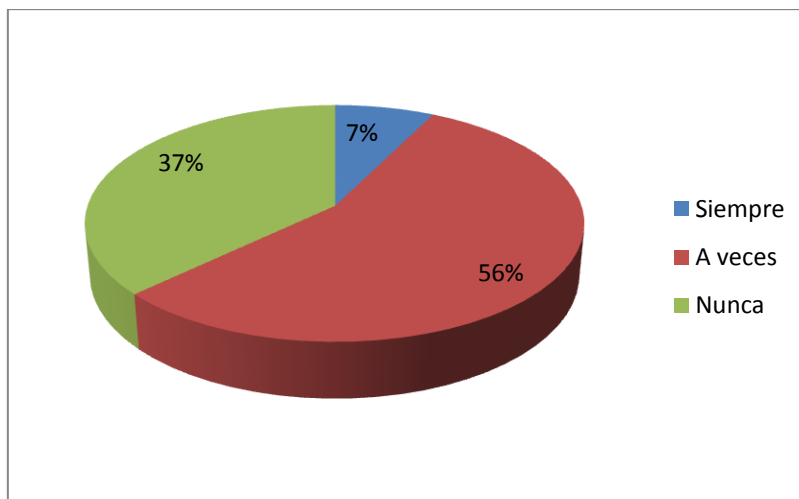


Ilustración 7: Se siente realizado

#### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 58% señala que a veces se siente realizado en su trabajo, el 38% nunca mientras que el 4% siempre.

#### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los empleados considera que no se siente realizado en su puesto de trabajo. Al ser considerado el Hotel Hilton un lugar exclusivo y privilegiado; con demanda alta, los profesionales que optan por trabajar en este lugar, sobredimensionan las expectativas en cuanto a sueldos sin tomar en cuenta que igualmente es alto los costos operativos para brindar un servicio de calidad.

## 5. ¿Existe comunicación fluida con sus compañeros de trabajo?

Tabla 7: Comunicación fluida

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	20	37%
A veces	19	35%
Nunca	15	28%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

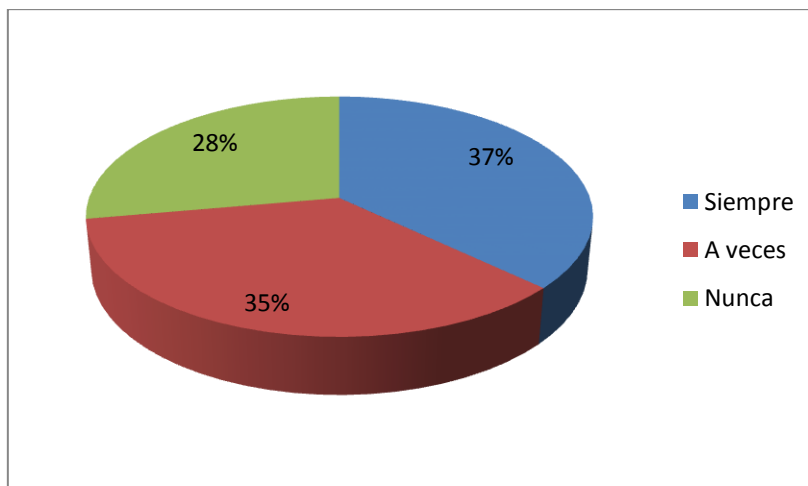


Ilustración 8: Comunicación fluida

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 37% manifiesta que siempre Existe comunicación fluida con sus compañeros de trabajo, el 35% a veces mientras que el 28% nunca.

### Interpretación

Es notorio la falta de comunicación entre el personal de un mismo departamento y más aún entre departamentos, situación ahonda aún más la deficiente integración. Por lo tanto se evidencia un inadecuado ambiente laboral.

## Encuesta dirigida a directivos y Jefes Departamentales del Hotel Hilton del Cantón Quevedo

### 1. ¿Existe una gestión del talento humano para el Hotel Hilton?

Tabla 8: Gestión del talento humano

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	7	70%
A veces	3	30%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

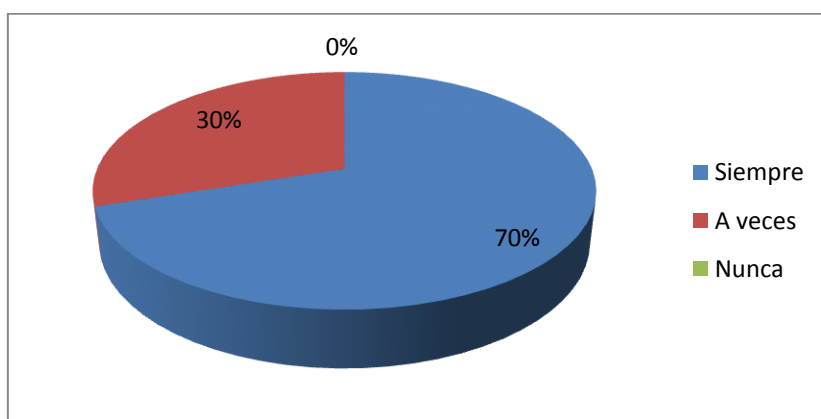


Ilustración 9: Gestión del talento humano

### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 70% manifiesta que siempre existe una gestión del talento humano para el Hotel Hilton mientras que el 30% no.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de ejecutivos manifiesta que si existe una gestión del talento humano en el Hotel Hilton, situación que no concuerda con el criterio de los empleados quienes afirman que no existen incentivos, crecimiento laboral y selección adecuada del puesto de trabajo.

## 2. ¿El personal es capacitado permanentemente?

Tabla 9: Personal capacitado

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	2	22%
A veces	7	78%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

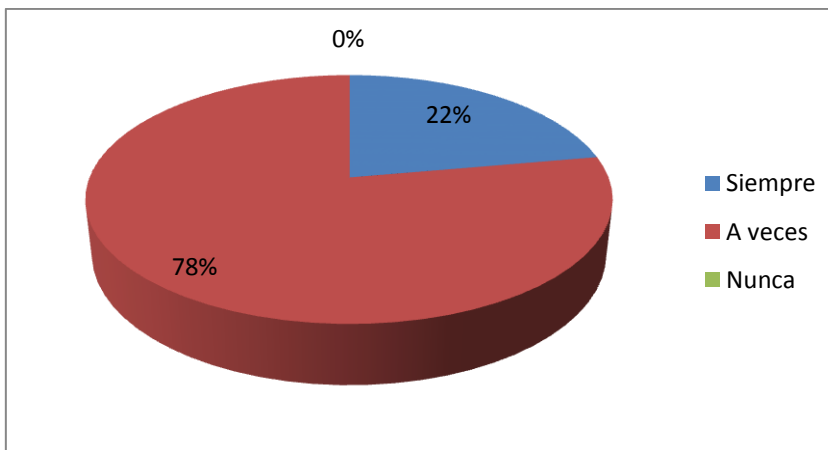


Ilustración 10: Personal capacitado

### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 78% manifiesta que el personal a veces es capacitado permanentemente mientras que el 22% señala que siempre.

### Interpretación

No existe capacitación permanente a los empleado, la única capacitación es la inducción cuando el personal recién es contratado; por lo tanto no existe una gestión del talento humano en el hotel Hotel Hilton.

### 3. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?

Tabla 10: Existe un buen ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	6	60%
A veces	4	40%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

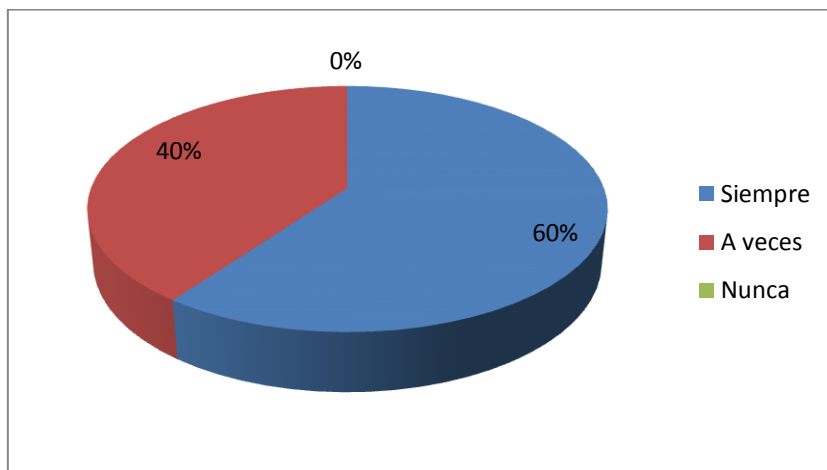


Ilustración 11: Existe un buen ambiente de trabajo

#### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 60% considera que siempre existe un buen ambiente de trabajo mientras que el 40% señala que a veces.

#### Interpretación

El hotel Hotel Hilton está rodeado de un paisaje natural muy agradable por encontrarse en la montaña situación que aporta a crear ambientes acogedores para que los clientes se sientan a gusto y les proporcionen el descanso que buscan situación que no concuerda con el criterio de los empleados quienes afirman que no se sienten integrados ni realizados en su puesto de trabajo porque muchos de ellos no están debidamente ubicados acorde a su preparación académica y otros no tienen el espacio suficientes para un desempeño labora adecuado.

#### 4. ¿Se ha delimitado funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?

Tabla 11: delimitación de funciones y responsabilidades

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	7	70%
A veces	3	30%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

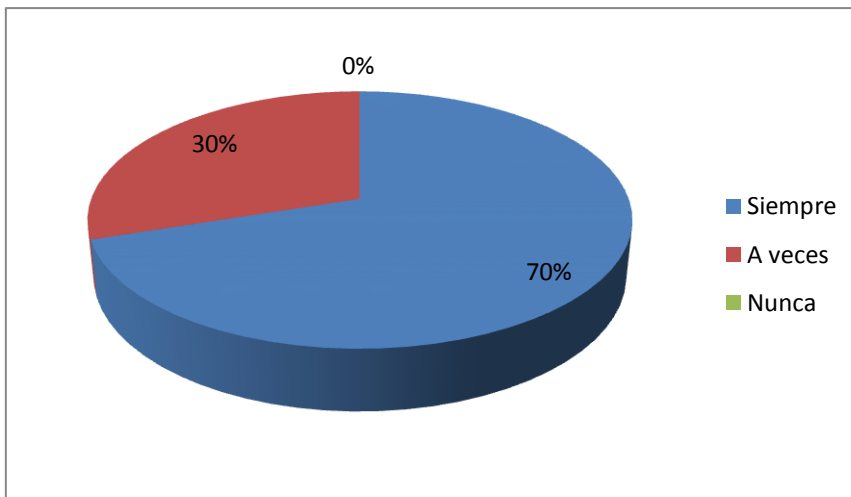


Ilustración 12: delimitación de funciones y responsabilidades

#### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 70% señala que siempre delimitan funciones y responsabilidades del puesto de trabajo mientras que el 30% a veces.

#### Interpretación

Es muy contrastante la opinión tanto de los ejecutivos como de los empleados; para los directivos si existe delimitación de funciones y responsabilidad mientras que para los empleados a veces debido a que cuando existe demanda de servicios, los ejecutivos simplemente toman personal de otra área y les ubican en el lugar que requiere personal sin tomar en cuenta el desconocimiento de las funciones que debe realizar ocasionando un mal servicio.



## 5. ¿Existe un departamento para la atención al cliente?

Tabla 12: Existe un departamento para la atención al cliente

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	0	0%
Nunca	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

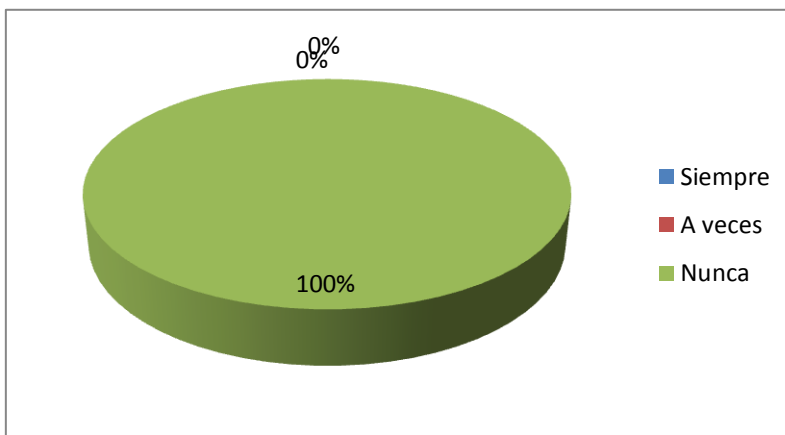


Ilustración 13: Existe un departamento para la atención al cliente

### Análisis

El 100% de los ejecutivos encuestados señalan que nunca ha existido un departamento de atención al cliente.

### Interpretación

El departamento de atención al cliente se encarga de gestionar inquietudes, malestares del cliente para solucionarlos y satisfacer sus necesidades, que son al fin y al cabo el objetivo empresarial, al no existir un departamento o personal encargada expresamente de realizar esta actividad ocasiona demora en la solución de problemas y también no se logra la satisfacción de atención al cliente.

## Encuesta dirigida a los Cliente hospedados en un fin de semana en el Hotel Hilton

### 1. ¿La atención recibida ha sido:?

Tabla 13: Atención recibida

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	38	32%
Buena	55	46%
Mala	27	22%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

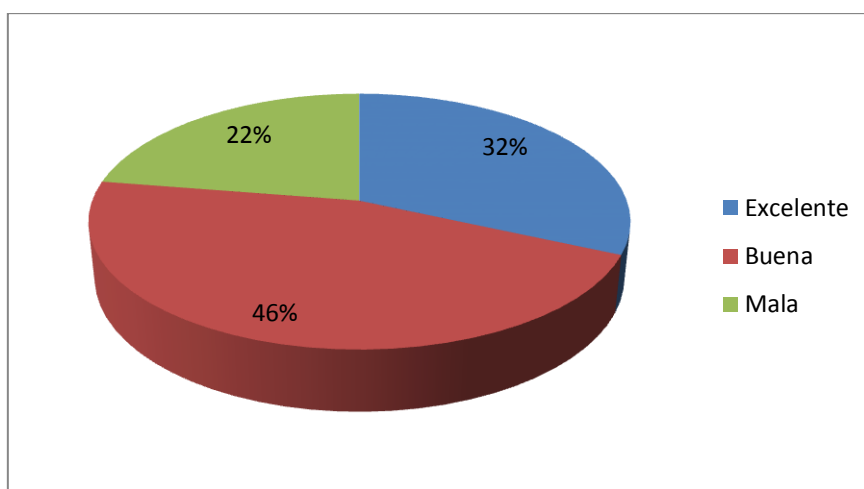


Ilustración 14: Atención recibida

### Análisis

De los 120 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 46% manifiesta que ha sido buena, el 32% excelente mientras que el 22% mala.

### Interpretación

De acuerdo a los clientes encuestados, la atención en el Hotel Hilton es buena; esta situación se debe a que existe no se gestiona adecuadamente las quejas y reclamos porque no existe una departamento de atención al cliente.

## 2. ¿Existió personal que lo orientó dentro del hotel?

Tabla 14: Personal que le oriento

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	79	66%
A veces	41	37%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

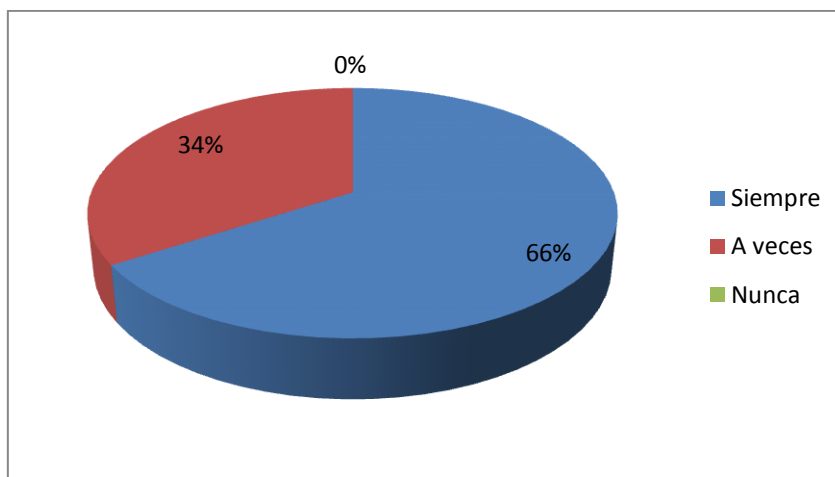


Ilustración 15: Personal que le oriento

### Análisis

De los 120 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 66% señala que el personal siempre lo orientó dentro del hotel mientras que el 34% señala que a veces.

### Interpretación

La mayoría de clientes consideran que si son orientados adecuadamente pero existe una cantidad de clientes quienes consideran que no es así, situación que genera insatisfacción en la atención al cliente; esta desorientación por parte de los empleado puede deberse a que en tiempo de alta demanda, recursos humanos traslada al personal necesario donde hace falta sin tomar en cuenta el desconocimiento de sus funciones.

### 3. ¿Se ha sentido satisfecho con la atención recibida?

Tabla 15: Satisfecho con la atención

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	82	68%
A veces	38	32%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

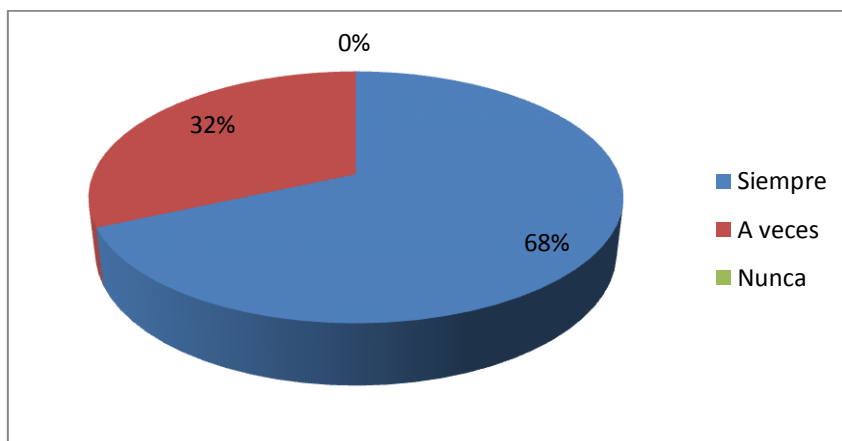


Ilustración 16: Satisfecho con la atención

#### Análisis

De los 120 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 68% señala que la atención recibida siempre es buena mientras que el 32% a veces.

#### Interpretación

La mayoría de clientes se sienten satisfechos con la atención recibida en el Hotel Hilton pero es preocupante la cantidad de cliente que opinan lo contrario, esta situación debe llevar a tomar medidas inmediatas que ayuden a mejorar la atención al cliente.

#### 4. ¿Surgió alguna queja o reclamo?

Tabla 16: Queja o reclamo

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
A veces	7	6%
Nunca	113	94%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

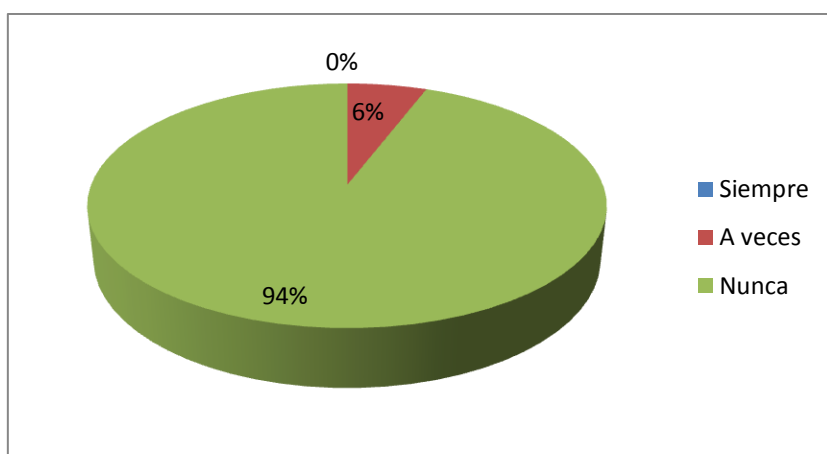


Ilustración 17: Queja o reclamo

#### Análisis

De los 120 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 94% manifiesta que nunca ha surgido problema alguno o queja, el 6% a veces.

#### Interpretación

A pesar que son pocos y a veces los reclamos y quejas con relación a problemas surgidos con los clientes, es necesario que el departamento de recursos humanos capacite permanentemente al personal que labora en el hotel sobre relaciones humanas como una capacitación básica e indispensable para mejorar su desempeño laboral que indudablemente incidirá en la mejor atención al cliente.

## 5. ¿Ha recibido usted un trato amable y cordial?

Tabla 17: Trato amable y cordial

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	108	90%
A veces	12	10%
Nunca	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>

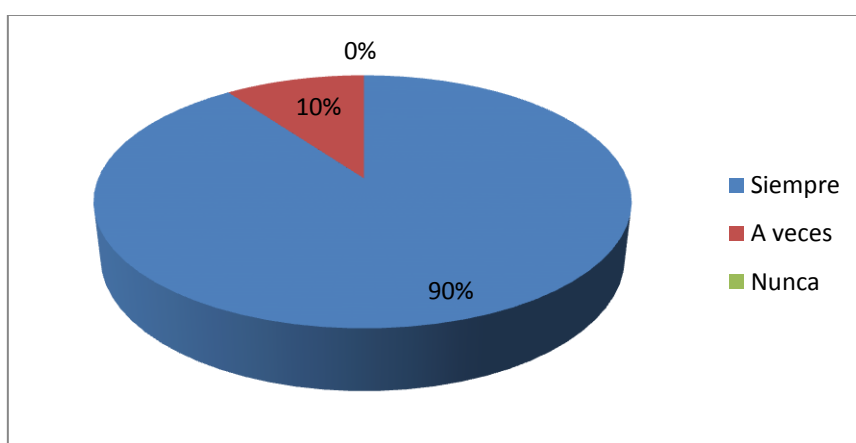


Ilustración 18: Trato amable y cordial

### Análisis

De los 120 clientes encuestados y que constituyen el 100%, el 90% manifiesta que siempre ha recibido un trato amable y cordial mientras que el 10% a veces.

### Interpretación

Se evidencia a través de los resultados una buena atención al cliente en el Hotel Hilton sin embargo, también se nota que existe clientes inconformes con la atención recibida; este malestar debe ser de conocimiento y gestión directa de recursos humanos para mejorar la atención al cliente.

## **Entrevista al Jefe de Recursos Humanos del Hotel Hilton**

**¿De acuerdo a su criterio qué factores inciden en la satisfacción al cliente que acude al hotel Hilton?**

La atención oportuna, el buen trato y la agilidad en el servicio.

**¿Qué proceso se sigue para el reclutamiento de personal para el Hotel Hilton?**

Una vez receptada las carpetas se procede a la entrevista para seleccionar los mejores perfiles profesionales y personales que contribuyan positivamente con su trabajo a las metas organizacionales. Se requiere ante todo compromiso para integrarse a un equipo de trabajo dinámico y multifacético.

**¿A quiénes considera que se les debe capacitar urgentemente y en qué temas?**

A todo el personal que tienen contacto directo con el cliente, en este caso a camareras, meseros, recepcionistas, terapistas, asistente de ventas y jardineros en temas de relaciones humanas y precisamente cómo mejorar la satisfacción al cliente.

**¿El personal recién contratado es capacitado y ambientado a su puesto de trabajo?**

Se les hace conocer las instalaciones del hotel y su puesto de trabajo, indicándole las tareas que debe ejecutar diariamente.

**¿Existe promoción e incentivos del puesto de trabajo de los empleados del Hotel Hilton?**

Al personal administrativo si, pero al operativo no porque muchos de ellos renuncian a los pocos meses de haber ingresado porque no cumplen con las exigencias de su puesto de trabajo.

**¿Considera que con una adecuada gestión del talento humano basada en el reclutamiento, selección del personal y la capacitación mejorará la atención al cliente?**

En gran medida si, porque se estaría perfeccionando el perfil profesional y personal de los empleados para mejorar la atención al cliente que establecerá mecanismos de crecimiento laboral.

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la entrevista mantenida con la Jefe de Talento Humano del Hotel Hilton Quevedo se puede evidenciar que no existe una adecuada gestión del talento humano porque no se realiza una correcta selección de personal aplicando test evaluatorios de personalidad y todo se lo hace bajo el criterio del entrevistador. Además la inexistencia de incentivos desmotivan la permanencia del personal que labora razón por la cual, muchos profesionales no pueden hacer carrera.

Las exigencias de trabajo no están acorde a la remuneración económica que perciben.



## 3.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS Y GENERAL

### 3.2.1 Específicas

Una vez analizado los datos de las encuestas aplicadas a empleados, directivos y clientes del Hotel Hilton Quevedo y haber realizado una entrevista a la Jefa de talento Humano, y de acuerdo a los objetivos de estudio se llegan a las siguientes conclusiones:

- Los modelos de gestión del talento humano refuerzan las funciones de registro, promoción y bienestar social; ayudando a la administración a vincular eficientemente todo lo relacionado con el empleado enfocando su actividad a la consecución de las metas establecidas por la organización.
- La atención en el Hotel Hilton Quevedo es buena de acuerdo a las encuestas aplicadas a los clientes. Quienes demandan del personal que atiende, brinden mayor agilidad en el servicio.
- Los empleados del Hotel Hilton Quevedo requieren capacitación e incentivos para mejorar la atención al cliente.

### 3.2.2 General

En el Hotel Hilton Quevedo no existe una gestión del talento humano porque no se inicia con un reclutamiento acorde a perfiles del puesto de trabajo; muchas veces la falta de personal se lo soluciona trasladando gente de un departamento a otro, situación que genera malestar laboral.

### 3.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS Y GENERAL

#### 3.3.1 Específicas

- Reforzar la gestión del talento humano implementando un modelo de gestión del talento humano acorde a las necesidades de la organización.
- Mejorar la atención al cliente brindando un trato amable, rápido y eficiente para elevar la satisfacción.
- Capacitar e incentivar a los empleados para darles la oportunidad de tener y mantener un crecimiento profesional que de lugar a la estabilidad para crear ambientes laborales que llenen las expectativas de todos los miembros de la empresa.

#### 3.3.1 General

Iniciar un reclutamiento acorde a los perfiles del puesto de trabajo para evitar que los empleados realicen tareas para las cuales no tienen conocimiento y terminan renunciando en poco tiempo y creando inestabilidad laboral.

## CAPÍTULO IV.- PROPUESTA TEÓRICA DE APLICACIÓN.

### 4.1 PROPUESTA DE APLICACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1.1. Alternativa obtenida

Plan de Gestión del talento humano para mejorar el desarrollo organizacional en el Hotel Hilton Quevedo.

#### 4.1.2 Alcance de la alternativa

Esta propuesta se dirige a empleados, usuarios, administradores o socios de gerencia y al responsable del departamento de talento humano del Hotel Hilton Quevedo del cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, dando como alcances a mas de 120 usuarios directos, 9 administrativos directos y 54 empleados.

#### 4.1.3. Aspectos básicos de la alternativa

##### 4.1.3.1. Antecedentes

La falta mecanismos para la gestión adecuada del talento humano en el Hotel Hotel Hilton Quevedo crea ambientes tensos, no favorables para un buen desempeño laboral que incide en la satisfacción al cliente.

Las metas organizacionales son cumplidas parcialmente puesto que no se encuentran reforzadas con el compromiso del empleado hacia el hotel, para brinda una atención de calidad y calidez enfocada a la proyección de la imagen institucional.

La mayoría clientes atraídos por el paisaje y las alternativas de distracción y descanso que ofrece el hotel, minimizan los problemas que surgen de la improvisación de personal en ciertas áreas debido a la alta demanda; mientras tanto, otros clientes si demuestran su

inconformidad y se quejan ante la falta de personal calificado que no brindó una atención ágil acorde a sus requerimientos.

Tanto las quejas como los reclamos que surgen, muchas veces quedan sin solución porque no existe una persona destinada a la atención al cliente para que resuelva a satisfacción los problemas surgidos en la estadía.

De la misma manera, la capacitación y la falta de incentivos generan inadecuados ambientes de trabajo que desmotivan un eficiente desempeño y genera inestabilidad laboral.

En temporadas altas, el personal es trasladado a otras áreas de mayor demanda sin previo aviso ni determinación de funciones. Muchas veces después de cumplir su jornada de trabajo normal, extienden su horario de trabajo en otras áreas para las cuales no se encuentran aptos; por lo tanto, se crea un trabajo en equipo forzado, obligatorio que crea malestar tanto para los empleados como para el cliente.

#### 4.1.3.2 Justificación de propuesta

El sistema de gestión de talento humano para el Hotel Hilton Quevedo es importante porque permitirá una base de aspirantes calificados con perfiles acordes a los requerimientos de los puestos de trabajo disponibles del hotel para incorporarlos en un futuro a una fuerza laboral altamente motivada y capacitada.

El crecimiento empresarial en el que se encuentra el Hotel Hilton Quevedo, exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad dentro del sistema hotelero del país, así se garantizará que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia, eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene, promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja

competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo. Para movilizar y utilizar con plenitud a los empleados en sus actividades, el Hotel Hilton Quevedo debe cambiar los conceptos y modificar las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, debe invertir en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades, por lo tanto la presente propuesta es de interés para los empleados y empleadores del Hotel Hilton Quevedo porque a través de un trabajo en conjunto se conseguirá elevar la satisfacción al cliente para continuar manteniendo al Hotel como un destino turístico en la Costa del Ecuador.

## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 General

- Diseñar un plan de gestión del talento humano para el Hotel Hilton Quevedo para mejorar la atención al cliente.

### 4.2.2 Específicos

- Definir la estructura de un sistema de gestión del talento humano
- Describir el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Diseñar los formularios de reclutamiento y selección e incentivos para su aplicación.
- Proponer un programa de capacitación para mejorar la atención al cliente

#### 4.3 Desarrollo de la Propuesta

### FASE I

Tabla 18 CONVOCATORIA

## FORMATO DE CONVOCATORIA

# HOTEL HILTON SPA

## MESEROS, RECEPCIONISTAS, TERAPELSTAS, ASISTENTES DE VENTAS,

**Necesitamos contratar personas para laborar en el Hotel Hilton la misma que debe cumplir con los siguientes requisitos:**

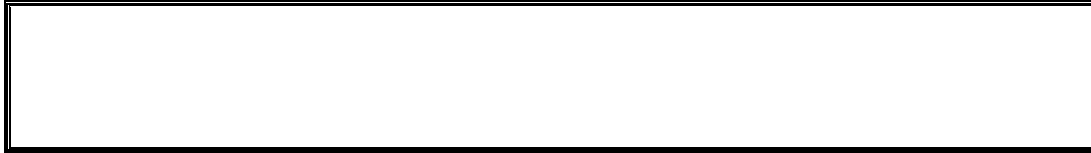
- ✓ **Título superior en Hotelería y Turismo, o carreras a fines**
- ✓ **Hasta 30 años de edad**
- ✓ **Experiencia mínima 1 año, en puestos similares**
- ✓ **Conocimientos Básicos en Computación**
- ✓ **Tener Don de Gente**
- ✓ **Excelente Presencia**

### La empresa ofrece:

**Sueldo acorde a responsabilidades, más beneficios de ley**

- ✓ **Capacitación**
- ✓ **Estabilidad Laboral**
- ✓ **Buen Ambiente de Trabajo**

**Los interesados presentarse portando su carpeta en nuestro Hotel, en el Departamento de Recursos Humanos, e-mail [recursoshumanos@hilton.com](mailto:recursoshumanos@hilton.com),**



## RECLUTAMIENTO

### SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL HOTEL HILTON

El Hotel Hilton Quevedo, basándose en que la calidad y competitividad de los servicios que presta dependerán básicamente de la calidad de su Recurso Humano se propone un Sistema de Reclutamiento y Selección de personal.

#### a) **Proceso del reclutamiento**

El procedimiento del Reclutamiento del Personal tendrá las siguientes etapas:

#### **Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (currículo vitae y solicitudes)**

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, el Hotel recepta las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

De todas las solicitudes disponibles el Hotel hace una pre selección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

# HOTEL HILTON SPA

## CURRICULUM VITAE



### **DATOS PERSONALES**

Nombres.....  
Apellidos.....  
Cedula de ciudadanía.....  
Lugar y fecha de nacimiento.....  
Estado Civil.....  
Dirección.....  
Teléfono.....  
Correo electrónico.....

---

Perfil.....  
.....

#### Formación Académica

Estudios Superiores  
Maestrías  
Doctorados  
Estudios Secundarios  
Estudios Primarios

---

#### Experiencia Laboral

.....  
.....

#### Cargos Desempeñados

.....  
.....

---

#### Cursos de Capacitación

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....





# HILTON CAFETERÍA

## SOLICITUD DE EMPLEO



**IMPORTANTE:**

Llenar esta solicitud a mano y letra imprenta.  
En caso de ser contratado, el presente documento formará parte de su  
Archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la  
información será considerada con absoluta reserva.

**PUESTO QUE SOLICITA**

.....

**DATOS PERSONALES:**

Nombres y apellidos completos.....

Dirección completa.....

Lugar y fecha de nacimiento.....

Edad.....

Sexo.....

Estado civil.....

Teléfono.....

Correo Electrónico.....

Nacionalidad.....

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

Secundaria.....

Superior.....

Posgrados.....

Maestría.....

Doctorado.....

Cursos.....

**ANTECEDENTES LABORALES:**

Empezando por el ultimo empleo o por su empleo actual, sírvase proporcionar la

información que se especifica a continuación sobre la(s) empresa(s) para la(s) que ha trabajado.

Empresa.....

Fecha de inicio de labores.....

Fecha de conclusiones de labores.....

Cargo del puesto.....

Funciones que desempeño.....

.....

## REFERENCIAS

Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir el nombre de familiares inmediatos.

Nombre.....Dirección.....Teléfono.....

Nombre.....Dirección.....Teléfono.....

Nombre.....Dirección.....Teléfono.....

Autorizo a los funcionarios del Hotel Luna Runtun, a verificar la información que he proporcionado

Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir la anulación de mi solicitud.

FIRMA.....

FECHA.....

## Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial

y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

A continuación, se presenta el formato de Ficha de Entrevista del candidato.

# HOTEL HILTON SPA

## **FICHA DE ENTREVISTA**

Nombre del

Candidato.....

...

1. Fecha.....

2. Cargo que aplica.....

3. Departamento.....

4. Entrevistador.....

5. Edad.....

6. Estado civil.....

7. **ÁREA PROFESIONAL**

8. Conteste con relación a sus últimos empleos

9. Nombre de la empresa

10. Desde hasta

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

11. ¿Cuáles son las razones por las cuales quiere cambiar de empleo?

### **ÁREA EXPERIENCIA LABORAL ADECUADA**

¿Cuál era la opinión que tenían sus supervisores en relación a su trabajo?

¿A su criterio cuales son las tareas más complejas del cargo que aspira?

¿Qué aportes o innovaciones podría hacer usted a esta organización?

¿Qué es lo que le gustaba más y lo que le desagradaba más de sus

trabajos anteriores

¿Por favor detalle sus mayores logros laborales?

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **ÁREA FAMILIAR**

*¿Con quién vive actualmente?*

*¿Quién depende de usted directamente?*

*¿Qué problemas quiere resolver en su medio familiar actualmente?*

*¿Su familia le apoya para que trabaje en este cargo?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **ÁREA DE SALUD**

*¿Qué remedios está tomando actualmente?*

*¿En el último año el médico le ha prescrito descanso porque?*

*¿Sufrió algún accidente de trabajo o enfermedad en su último empleo?*

*¿Qué tratamientos clínico ha enfrentado usted o algún miembro de la familia en los últimos seis meses?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **ÁREA SOCIAL**

*¿Cómo administra su tiempo libre?*

*¿Con quienes prefiere compartir sus momentos de diversión?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **ÁREA DE ASPIRACIÓN E INICIATIVA**

*¿Qué significa para usted tener éxito?*

*¿Cómo se mira usted dentro de tres años?*

*¿Diría que tiene una misión en su vida?*

*¿Ha estandarizado alguna innovación en las tareas de su trabajo cuál?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **ÁREA DE DEBILIDADES**

*¿Qué defectos considera que las demás personas ven en usted?*

*¿En qué áreas de su trabajo tiene menos destrezas o profesionalismo?*

*¿Qué áreas de su vida o de su trabajo le gustaría mejorar?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

#### **ÁREA PERFIL PERSONAL**

*¿Cómo define a su modo de pensar, su perfil profesional?*

*¿Qué aspectos de su forma de ser le ayudan para ganar este trabajo?*

*¿Por qué cree que es la persona más adecuada para ganar este empleo?*

NA	Bx	Sx	Ex
----	----	----	----

### **Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad**

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

**Pruebas de conocimiento o de capacidad:** Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.

**Pruebas psicométricas:** Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.

**Pruebas de personalidad:** Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.

**Técnicas de simulación:** Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

### **Paso 4. Entrevista de selección**

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, el Hotel convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

#### **Paso 5. Verificación de datos y referencias**

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer qué tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.



# HOTEL HILTON SPA

## GUÍA DE VERIFICACIÓN DE DATOS Y REFERENCIAS

*Nombre del*

*Candidato.....*

*Fecha.....*

*Cargo que postula.....*

### ***DATOS DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACIÓN***

**Nombre.....**

**Cargo.....**

**Empresa.....**

### ***VERIFICACIÓN DE REFERENCIA***

*¿Durante qué periodo el señor(ita).....,  
prestó sus servicios a la empresa?*

*¿Cómo se desempeñó el Señor(ita).....,  
durante este periodo?*

**¿En qué aspectos estima usted que se desempeñó bien el señor  
(ita).....?**

**¿En qué aspectos estima usted que el señor(ita)....., fue  
deficiente?**

**¿En qué tipo de trabajo el desempeño del señor(ita)....., fue más  
satisfactorio?**

**¿Cómo fueron las relaciones con usted o con sus jefes inmediatos durante el  
periodo de  
trabajo?.....**

**¿Cómo fueron las relaciones del señor(ita)....., con el personal de**

la

empresa?.....

*¿Qué comentarios adicionales haría respecto al  
señor(ita)?*

.....

#### **Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.**

Como quiera que estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

#### **Paso 7. Examen médico**

#### **Paso 8. Descripción realista del puesto.**

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

#### **Paso 9. Decisión de contratar.**

#### **Recomendaciones para la decisión final**

- Con el fin de mantener la buena imagen del Hotel Hilton, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

- Es conveniente que el Hotel, conserve los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un banco de recursos humanos potenciales.
- Deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes, etcétera, ya que estos constituyen el inicio de su expediente personal.

**FASE III**  
**MANUAL DE FUNCIONES**

**HOTEL HILTON SPA**

**DISEÑO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PARA EL HOTEL HILTON**

El manual de funciones en el hotel Luna Runtun es importante, ya que permitirá definir la estructura del hotel, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones entre los diversos empleados.

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**TITULO DE CARGO:** Gerente General.

**UBICACIÓN:** Gerencia General.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Consejo de Accionistas.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** La Secretaria, El Ejecutivo de Venta, Los Agentes de Ventas, Auxiliar de Aseo y/o Vigilantes, al Área de Servicio como el restaurante.

**FUNCIONES**

- Comprobar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado.
- Observar que los huéspedes y clientes en el Hotel estén bien atendidos.
- Vigilar las áreas de limpieza, que los huéspedes se sientan bien conforme al trabajo en general.
- Analizar los problemas del Hotel, en el aspecto financiero, administrativo, personal, entre otros.
- Supervisar constantemente los desperfectos que sucedan en el Hotel.
- Vigilar el buen desempeño en el área de recepción, ya que de ahí se obtiene la información del porcentaje de ocupación.
- Hacerse responsable de algún reclamo, sugerencia o incomodidad del huésped en el Hotel.
- Planear las acciones que se realizaran en el Hotel.
- Dar mantenimiento al Hotel y restaurante, así como sus respectivas áreas.

### **EDUCACIÓN FORMAL**

Título académico de cuarto nivel superior en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Economía, Auditoría o afines.

### **EXPERIENCIA**

4 años mínimo en la administración o dirección de Empresas de Hotelería y Turismo

## **HOTEL HILTON SPA**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**TITULO DE CARGO:** Auxiliar Administrativo.

**UBICACIÓN:** Gerencia General.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente General.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** Auxiliar administrativo.

### **FUNCIONES**

- Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa del Hotel.
- Llevar el control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción del Hotel.
- Efectuar el controlador de la ejecución del presupuesto y sus modificaciones elaborando los estados financieros, cuadros de resultados, proyecciones y demás documentación financiero-contable para su presentación ante los órganos de control.
- Supervisar las actividades de las unidades administrativas-contables y fiscalizar las rendiciones de cuentas que realicen por pago de sueldos, gastos e inversiones.
- Operar la tesorería del hotel y adoptar las medidas para la custodia de fondos y valores

### **EDUCACIÓN FORMAL**

Título académico de tercer nivel en Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Economía, Auditoría o afines.

### **EXPERIENCIA**

2 años mínimo en la administración o dirección de empresas de Hotelería y turismo

## **HOTEL HILTON SPA**

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**TITULO DE CARGO:** Recepcionista.

**UBICACIÓN:** Recepción.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente General y Auxiliar Administrativo.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** Mucamas, Botones, Ama de llaves, Velador y Vigilante de puertas.

### **FUNCIONES**

- Tener siempre una buena presentación y un vocabulario formal, generoso y carismático.
- Estar siempre a disposición para las inquietudes o sugerencias del huésped.
- Atender el teléfono: tomar mensaje en los casos necesarios, entregar el mensaje a la persona cuando llegue.
- Atender los huéspedes, proveedores, facturas, entregar inventario, llevar un informe de contabilidad e inventario y del movimiento del día y luego de la semana.
- Acatar las órdenes de sus superiores con respeto y responsabilidad.
- Las demás escritas en el Reglamento Interno del HOTEL HILTON

### **EDUCACIÓN FORMAL**

Título académico de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad o afines

### **EXPERIENCIA**

2 años mínimos en la recepción de Hoteles

## **HOTEL HILTON SPA**

El manual de funciones en el hotel Hilton es importante, ya que permitirá definir la estructura del hotel, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones entre los diversos empleados.

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**TITULO DE CARGO:** Asistente de Ventas

**UBICACIÓN:** Ventas

**SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente General, Gerente de Ventas

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar tablas anuales de ocupación (chart de reservaciones).</li> <li>• Contar con una agenda que contenga los datos de las agencias turísticas y de todos los hoteles de la competencia para acomodar sus ocupaciones en caso de ser requerido.</li> <li>• Llevar el control de las reservaciones, llegadas y el estimado de ocupación anotándolas en el chart de reservaciones.</li> <li>• Informar y pasar a recepción las reservaciones por medio de las papeletas de reservación.</li> <li>• Elaborar controles y reportes de ingresos, presupuesto de gastos, reportes de comportamiento de ocupación en el hotel, así como los reportes que solicite el contador.</li> </ul>
<b>EDUCACIÓN FORMAL</b>
Título académico de tercer nivel en Marketing y Ventas
<b>EXPERIENCIA</b>
2 años como mínimos en ventas

<b>HOTEL HILTON SPA</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>
<p><b>TITULO DE CARGO:</b> Vigilancia y Seguridad</p> <p><b>UBICACIÓN:</b> Entrada de la empresa.</p> <p><b>SUPERIOR INMEDIATO:</b> Gerente General, Gerente de Administración, Auxiliar Administrativo.</p>

### **FUNCIONES**

- Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal
- Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de alarma que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad

### **EDUCACIÓN FORMAL**

Mínimo Bachiller

### **EXPERIENCIA**

3 años como mínimos en relación al cargo



# HOTEL HILTON SPA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**DEL CARGO:** Chef.

**UBICACIÓN:** Cocina/restaurante.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Gerencia General y Recursos Humanos.

## FUNCIONES

- Preparar los diferentes platillos que proporciona el Hotel
- Preparación de alimentos, aperitivos, bebidas y postres.
- Supervisar que todo marche correctamente en la cocina y restaurant.
- Revisar los productos para la elaboración de alimentos.
- Revisar la limpieza de los objetos de cocina así como también de platos, cubiertos, etc.
- Aprobar o no aprobar solicitudes de compra de productos para elaboración culinaria.
- Llevar la documentación como son: facturas, notas de venta u otro, al área de finanzas para verificación de gastos en productos.

## EDUCACIÓN FORMAL

Título académico de tercer nivel

## EXPERIENCIA

3 años como mínimos en relación al cargo

# HOTEL HILTON SPA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**TITULO DEL CARGO** Mesero.

**UBICACIÓN:** Cocina.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Jefe de Cocina y Recursos Humanos.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** Cocineros

## FUNCIONES

- Tiene la misión de lograr el servicio y la atención del cliente
- La organización y preparación del servicio
- La supervisión y desempeño del personal de servicio
- Supervisión general del área de restaurant
- Recibir al cliente y asignarle una mesa.

## EDUCACIÓN FORMAL

Mínimo bachiller.

## EXPERIENCIA

3 años como mínimos en relación al cargo

# HOTEL HILTON SPA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**TITULO DEL CARGO:** Ama de llaves.

**UBICACIÓN:** Recepción y Habitaciones.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Gerente General.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** Intendente, Mucama y Botones

## FUNCIONES

- Coordinar el trabajo de las mucamas
- Establecer los horarios de las mucamas
- Llevar un control de las habitaciones ocupadas por su limpieza
- Mantiene en resguardo las llaves de las habitaciones
- Tiene un trato con los clientes acerca de los servicios del hotel
- Cambia los objetos del interior de las habitaciones como toallas, jabones, papel higiénico, etc.
- Revisa la limpieza del hotel
- Proporciona las herramientas para la limpieza en general.
- Lleva un control de los gastos que se necesitan para los productos de limpieza.

## EDUCACIÓN FORMAL

Mínimo bachiller.

## EXPERIENCIA

3 años como mínimos en relación al cargo

# HOTEL HILTON SPA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**TITULO DEL CARGO:** Mucama.

**UBICACIÓN:** Limpieza dentro de las Habitaciones.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Ama de llaves.

**RESPONSABILIDAD POR PERSONAS:** Intendente.

## FUNCIONES

- Limpiar las habitaciones vacías
- Acomodar las camas y muebles de la habitación del hotel
- Mantener las habitaciones con buen aroma
- Corresponder a cada cliente con una solicitud de un objeto de uso personal
- Mantener cerrada las habitaciones desocupadas
- Ir a las habitaciones para preguntar si no se necesita el servicio de limpieza
- Escuchar si algún huésped les hace alguna sugerencia
- Colaborar en las tareas requeridas en tanto guarden relación con su función
- Reportar a diario las actividades durante su trabajo.
- Permitir que se realice alguna inspección sanitaria para evaluar su trabajo.

## EDUCACIÓN FORMAL

Mínimo bachiller.

## EXPERIENCIA

1 años como mínimos en relación al cargo

# HOTEL HILTON SPA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**TITULO DEL CARGO:** Botones.

**UBICACIÓN:** Lobby y Recepción.

**SUPERIOR INMEDIATO:** Ama de llaves y Recepcionista

## FUNCIONES

- Si algún huésped trae un auto su obligación es estacionarlo.
- Llevar todas las maletas necesarias a la habitación
- No es obligación del huésped darle propina, por respeto retirarse después de su labor
- Comprometerse con el huésped para algún otro servicio que a él le soliciten
- Reportar a diario las actividades en general.

## EDUCACIÓN FORMAL

Mínimo bachiller.

## EXPERIENCIA

1 años como mínimos en relación al cargo

## FASE IV

Tabla 19 **INCENTIVOS**

En cuanto a los incentivos, el Hotel Hilton se basará en la fijación Salarial de la Inspectoría de trabajo de acuerdo al sector Hotelero, esta tabla puede ser modificada acorde al aumento salarial y las políticas de gobierno

<b>DETALLE</b>	<b>INCENTIVO</b>
<b>Departamento de Ventas</b>	Por haber logrado ventas semanales (lunes a viernes) por un valor promedio de \$5.000 se reconocerá el 1% adicional a su sueldo
<b>Runtun Restaurant</b>	Meseras y meseros que obtengan ventas en vinos y licores en temporada alta y fines de semana un promedio de \$2.500 recibirán el 1% adicional a su sueldo.
<b>Café del Cielo</b>	Meseras y meseros que obtengan ventas de lunes a viernes en un promedio de \$2.500 recibirán el 1% adicional a su sueldo.
<b>SPA Volcánico</b>	Recepcionista y terapistas que vendan de lunes a viernes un promedio \$3.000 recibirán el 1% adicional a su sueldo
<b>Camareras</b>	Las camareras recibirán el 1% del total de las ventas de lunes a viernes durante todo el año excepto temporada alta , fines de semana y feriados
<b>Todos los empleados del hotel</b>	Tienen derecho a ocupar 1 día las instalaciones del hotel

## **FASE V**

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO GENERAL**

#### **Capacitación y Desarrollo General**

**Dirigido a empleados de todos los sectores y personal de supervisión.**

- Calidad y atención al huésped.
- Atención telefónica: básico y avanzado.
- Manejo de quejas y reclamos.
- Cliente interno.
- Habilidades en ventas.
- Introducción a la Calidad según la Norma ISO 9000
- Introducción a la Mejora de Procesos.

**Dirigidos al personal de supervisión de todas las áreas.**

- Liderazgo de equipos hacia la calidad.
- Liderazgo situacional.
- Formación de Instructores.
- Conducción eficaz.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Evaluación de desempeño.
- Negociación.
- Los 8 Principios de la Calidad y la Orientación a Procesos (Norma ISO 9000)
- Introducción a la variabilidad de los Procesos. Las 7 Herramientas de la Calidad.

**Dirigidos al personal del Departamento de Marketing y Ventas, Reservas Relaciones públicas y Gerentes de Front Office y Alimentos y Bebidas.**

- Técnicas avanzadas de ventas.
- Marketing en la industria hotelera.

**Capacitación Específica por Áreas**

**Alimentos y Bebidas**

- Técnicas de servicio para camareros.
- Técnicas de servicio para personal de banquetes.
- Atención en Room Service.
- Seguridad en el área.
- Venta sugestiva / Upselling.
- Introducción a las Normas relacionadas con Alimentación (Nivel Directivos): HACCP, BPM, etc.
- Normas relacionadas con Alimentación (Nivel Supervisión) ): HACCP, BPM, etc.

**Housekeeping**

- Entrenamiento de gobernantas y personal de supervisión.
- Calidad de servicio para mucamas.
- Limpieza de habitaciones (proceso de limpieza a fondo, limpieza durante la estadía, etc.)
- Seguridad en el área.

**Front Office**

- Entrenamiento de recepcionistas, conserjes, agentes de reservas, telefonistas, y bell desk
- Calidad de servicio en Front Office, Telefonía y Reservas.



- Manejo de reservas.
- Venta sugestiva / Upselling.

## **Sistemas de Información Gerencial**

Las actividades de un sistema de información producen la información que el Hotel requiere para la toma de decisiones, para el control de las operaciones, el análisis de los problemas y la creación de nuevos productos y servicios. Estas actividades son:

**Las de alimentación o insumo**, es la captura o recolección de datos primarios dentro del hotel o de su entorno para procesarlos en un sistema de información.

**El procesamiento**, es la conversión del insumo en forma que sea más comprensible para los seres humanos (a algo que tenga más sentido).

**El producto o salida**, transfiere la información procesada a las personas o actividades donde deba ser empleado.

## **Diferentes niveles de los Sistemas**

Como existen intereses, especialidades y niveles diferentes en una institución, existen también distintos tipos de sistemas

### **1) Los sistemas del nivel operativo.**

Apoyan a los gerentes operativos al hacer el seguimiento de las actividades y transacciones elementales del hotel como ventas, recepción de huéspedes, depósitos en efectivo, etc.

El fin principal de este sistema es responder a las cuestiones de rutina y seguir el flujo de transacciones a lo largo de la institución. La información que brinde debe ser fácilmente accesible, actual y correcta.

## **2) Los sistemas de nivel de conocimientos.**

Apoyan a los trabajadores del conocimiento y los de la información en una institución. La finalidad de estos sistemas es ayudar al hotel a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de la documentación. Estos sistemas en especial bajo la forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina constituyen las aplicaciones de mayor crecimiento en la actualidad en los negocios.

## **3) Los sistemas de nivel gerencial.**

- Se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades administrativas de los administradores de nivel medio.
- Estos sistemas comparan los resultados del trabajo del día con los del mes o el año anterior.
- Proporcionan reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones.
- Tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requerimientos de información no son siempre claros. Responden a los “¿Que pasa sí? Las respuestas a estas preguntas con frecuencia requieren de nueva información de fuentes externas, así como internas, que no pueden obtenerse de los sistemas de nivel operativo.

## **4) Los sistemas de nivel estratégico.**

Ayudan a los niveles directivos a atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y las tendencias a largo plazo dentro y en el entorno del hotel.

Su interés principal es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno con las capacidades con las que se cuentan.

Tabla 20 **Presupuesto de la Capacitación**

<b>DETALLE</b>	<b>EGRESO</b>
Talento Humano. Persona para realizar capacitación	\$700
Alimentación	\$200
Equipo de Computo	\$90
Materiales a utilizarse (hojas, carpetas, lápiz, borradores, folletos etc.)	\$200
Transporte	\$80
Imprevisto	\$150
<b>Total Gastos</b>	<b>\$1420</b>

La propuesta estará administrada por la Jefe del Departamento de Talento Humano como responsable del desempeño laboral de todos los empleados y colaboradores del Hotel Hilton.

Tabla 21 **PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de Talento Humano</li> </ul>
2. ¿Por qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porque es necesario mejorar la atención al cliente</li> </ul>
3. ¿Para qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar acogida de la propuesta</li> </ul>
4. ¿Qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Atención al cliente</li> </ul>
5. ¿Quién evalúa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Talento Humano</li> </ul>
6. ¿Cuándo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Final segundo semestre del año 2013</li> </ul>
7. ¿Cómo evaluar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante observación directa</li> </ul>

8. ¿Con qué evaluar?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mediante un cuestionario de satisfacción</li></ul>
----------------------	--

## **RECURSOS**

### **Técnicos**

Computador

Proyector

Pen drive

Copiadora

### **Materiales**

Útiles de oficina

Notas

### **Financieros**

La presente propuesta será financiada por la empresa ya que la misma cuenta con un presupuesto para estas actividades.

## Bibliografía

- Aguirre, D. (2012). *Gestión de talento humano para hotel Runtun*. Quevedo: UNIANDES.
- Andrews, M. (2006). *Nodelos de gestión del talento Humano*. Paidós: Madrid.
- Arias Galicia, F. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Carles, M. (2012). *Peoples and work*. Toronto: Learning books.
- Carles, M., Montserrat, C., & Mercè, C. (2010). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje*.  
Barcelona: Editorial Grao.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción General a la Teoría de la Administración, Desarrollo Organizacional*,. Mexico: Trillas.
- Doldán, J. (2010). *Alianzas de empresas en America Latina*. Santiago: U.N.CH.
- Drucker, P. (2001). *Administración para el futuro. Ed. Gestión y Empresa*. . México: Editorial Paidós.
- EduTEKA. (15 de 11 de 2003). <http://www.eduteka.org/Manipulables.php>. Obtenido de EduTEKA: <http://www.eduteka.org/Manipulables.php>
- Febles, E. (1999). "Un punto de vista sobre el carácter activo del sujeto del aprendizaje".  
Cuba: Revista Cubana de Psicología, Vol. 16, No. 3,.
- Febles, E. (2012). *Mision y vision institucional*. Mexico: Trillas.
- Gomez, A. (2002). *Recursos Humanos*. México : Editorial ECASA.
- Gordon. (2007). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Kolb, D. (1976). *The Learning Style Inventory: Technical Manual*. Boston: Ma.: McBer.
- Kolb, D. (2010). *Organization World*. Washintong: USA.
- Oliever, T. (2008). *Administración de Recursos Humanos, Módulo III*. . México.: Trillas.
- Orozco, M. (2009). *Importancia estratégica a la administración de recursos humanos*. .  
Cali, Colombia.: Universidad Icesi.

- Pareja, G. (1996). *Matemáticas y nuevas tecnologías en enseñanza universitaria*, 5.
- Pareja, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Lima: P.U.C.E.
- Perrow, G. (2000). *Eficiencia Empresarial*. Lima: UNMSM.
- Queipo, B. &. (2002). El desempeño Laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, III(003), 76-89.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Wiley, P. (2002). *Dimensiones del talento humano*. Londres: W.T.U.
- Zamora, I. (2014). *Talento Humano en la empresa*. Buenos Aires: San Telmo.

## **ANEXOS**

## 6. Posee todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?

Tabla 22: Recursos necesarios

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	40	74%
A veces	14	26%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

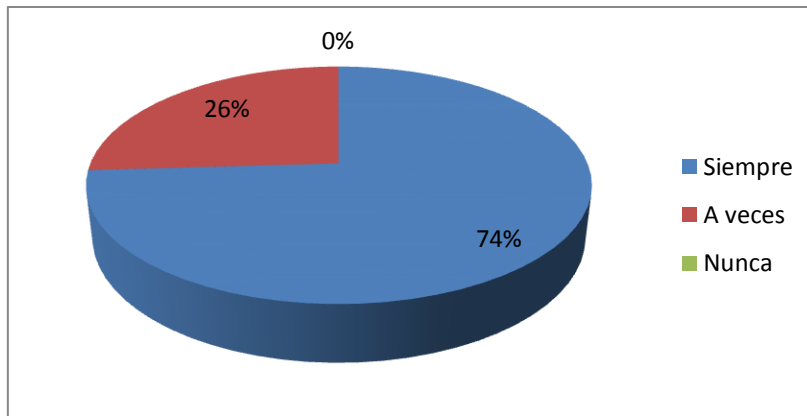


Ilustración 19: Recursos necesarios

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 74% manifiesta que posee todos los recursos necesarios para su desempeño laboral, el 14% a veces.

### Interpretación

Los empleados cuentan con todos los recursos necesarios para cumplir a cabalidad con tus actividades, más sin embargo, probablemente el estrés, la agitación por cumplir con las tareas impuestas en los puestos de trabajo que se les asignan no permite que existe una buena comunicación e integración laboral.

## 7. ¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria?

Tabla 23: Espacio suficiente

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	21	39%
A veces	28	52%
Nunca	5	9%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

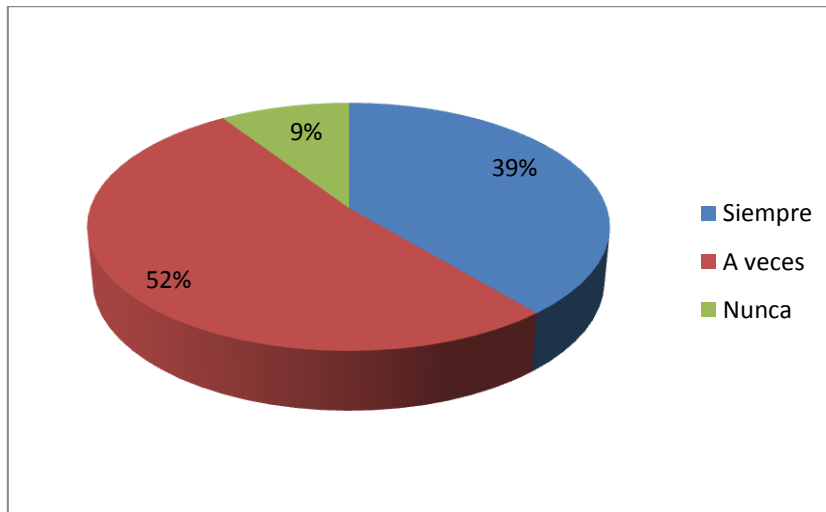


Ilustración 20: Espacio suficiente

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 52% señala que a veces tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria, el 39% a siempre mientras que el 9% nunca.

### Interpretación

La mayoría de empleados disponen de espacios suficientes para su desempeño laboral, lo que no significa que sean amplios, sobre todo en la zona de cocina donde se requiere más espacio para la preparación y ventilación del lugar ocasionando estrés e inadecuado ambiente laboral.



## 8. ¿Soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surge con el cliente?

Tabla 24: Solución inmediata

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	50	93%
A veces	4	7%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

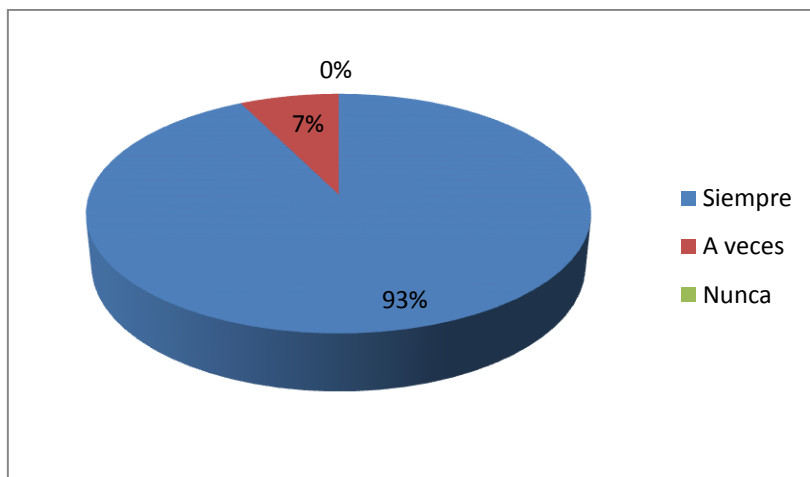


Ilustración 21 Gráfico 1: Solución inmediata

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, el 93% manifiesta que siempre se soluciona cualquier inconveniente que surge con el cliente mientras que el 7% señala que a veces.

### Interpretación

Siempre se dan soluciones inmediatas y satisfactorias cuando surge algún inconveniente con los clientes. La Directora de Ventas es quien da soluciones cuando se presenta algún problema con el cliente por un mal servicio recibido.

## 9. ¿Recibe capacitación permanente para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 25: Capacitación permanente

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	6	30%
A veces	18	50%
Nunca	30	20%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

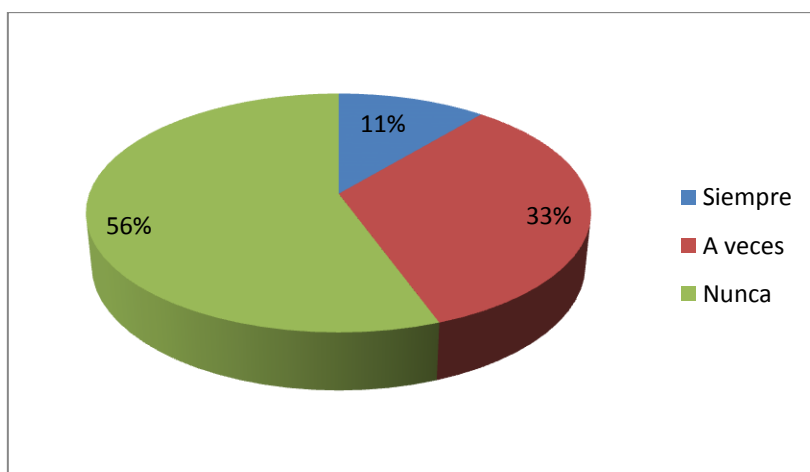


Ilustración 22: Capacitación permanente

### Análisis

De los 54 personas que laboran en el Hotel Hilton encuestados y que constituyen el 100%, 56% señala que nunca ha recibido capacitación, el 33% a veces mientras que el 11% siempre.

### Interpretación

Los resultados obtenidos evidencia la falta de capacitación para un desempeño laboral; existe personal que se han preparado en hotelería y turismo y se encuentran desempeñando las funciones de camareros o meseros y lógicamente nunca se van a sentir realizados como tal, no se sentirán integrados al personal operativo del hotel porque siempre pensarán que ese no es su lugar y por lo tanto buscarán otras oportunidades laborales y se marcharán por una mejor remuneración que satisfaga sus aspiraciones personales.

**10. ¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente?**

Tabla 26: Es necesario implementar mecanismos de gestión

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	54	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

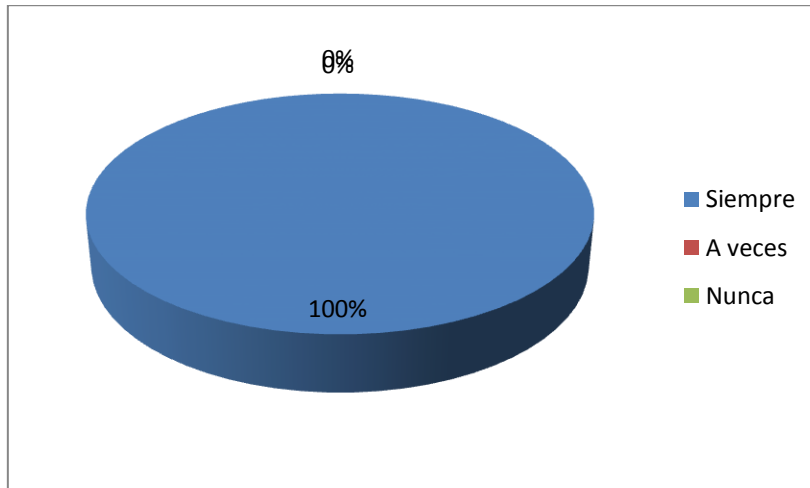


Ilustración 23: Es necesario implementar mecanismos de gestión

### Análisis

El 100% de las personas encuestadas consideran necesario la implementación de mecanismos de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente

### Interpretación

La implementación de mecanismos de gestión del talento humano permitirá la existencia de un buen ambiente laboral en base a la integración de personal, la capacitación, la delimitación de funciones para un buen desempeño laboral que redundará en la satisfacción al cliente por el servicio de calidad y calidez.

## 6. Las quejas y reclamos existentes, ¿quién los resuelve?

Tabla 27: Quejas y reclamos

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Gerente	10	100%
Directora de Venta	0	0%
Recepcionista	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

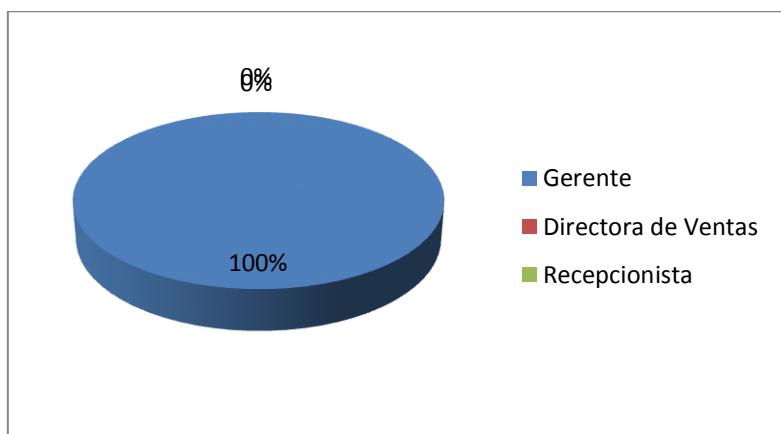


Ilustración 24: Quejas y reclamos

### Análisis

El 100% de los ejecutivos manifiestan que las quejas y reclamos existentes los soluciona el gerente.

### Interpretación

En el Hotel Hilton el gerente se encarga de solucionar los problemas existente en cuanto a quejas y reclamos de los clientes insatisfechos, esta situación no debe ser así puesto que el gerente desvía funciones que las debe realizar otra persona con más tiempo para dedicarle a solucionar y satisfacer efectivamente el problema que presente el cliente, situación que contribuye a elevar la insatisfacción en la atención al cliente.

## 7. ¿La comunicación con el personal que labora en el hotel es:

Tabla 28: Comunicación con el personal

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	1	10%
Muy Buena	1	10%
Buena	8	80%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

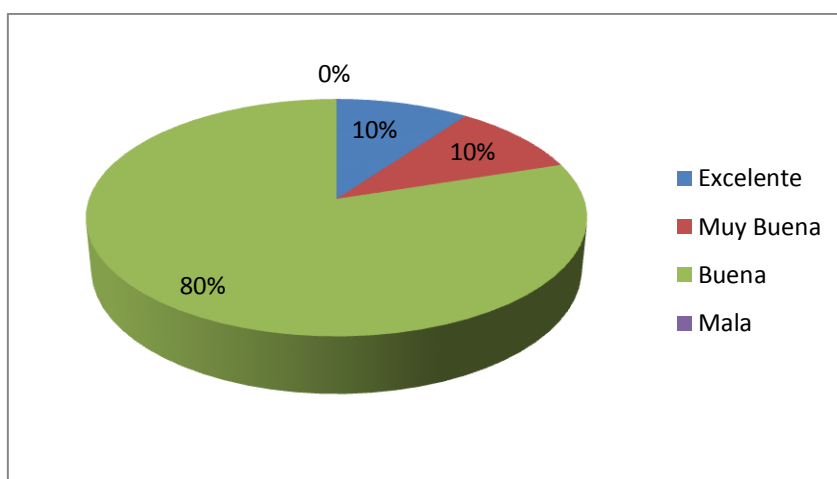


Ilustración 25: Comunicación con el personal

### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 80% manifiesta que es buena, un 10% lo comparten las opciones excelente y muy buena.

### Interpretación

Los ejecutivos reconocen que la comunicación existe entre el personal que labora es buena, situación que es originada por un deficiente ambiente laboral.

## 8. ¿Se estimula el buen desempeño laboral?

Tabla 29: Estimula el buen desempeño laboral

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	3	30%
A veces	2	20%
Nunca	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

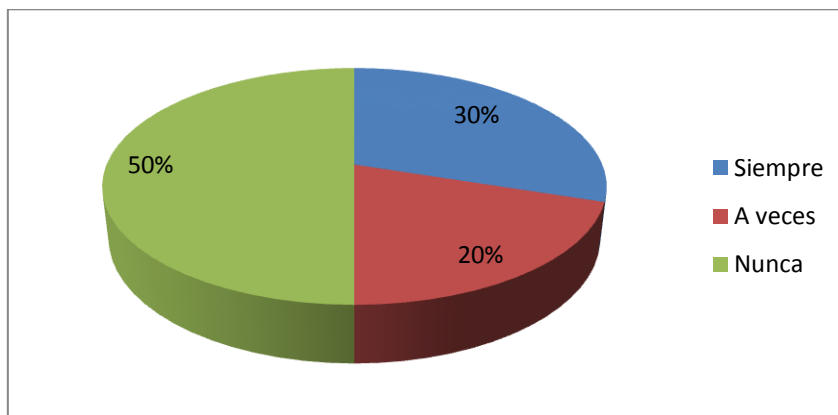


Ilustración 26: Estimula el buen desempeño laboral

### Análisis

De los 10 directivos y jefes departamentales encuestados y que constituyen el 100%, el 50% señala que nunca se estimula el desempeño laboral, el 30% siempre mientras que el 20% a veces.

### Interpretación

En el Hotel Hilton no se estimula el desempeño laboral, es decir no existe gestión del talento humano porque no se los capacita y tampoco existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.

## 9. ¿Se dispone de todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?

Tabla 30: Recursos necesarios

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	10	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

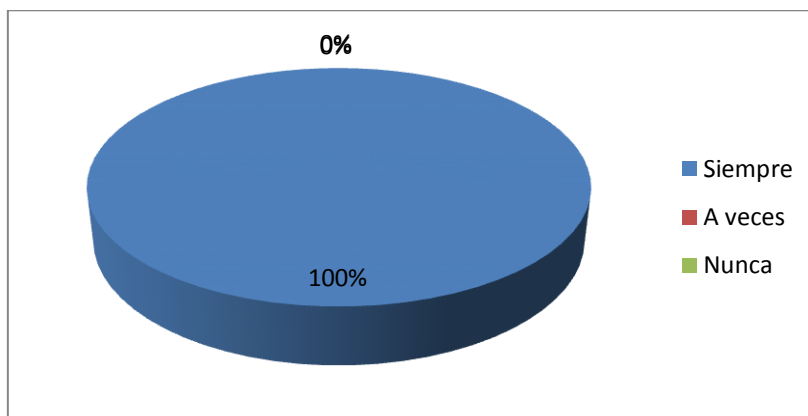


Ilustración 27: Recursos necesarios

### Análisis

El 100% de los ejecutivos señalan que siempre disponen de todos los recursos necesarios para su desempeño laboral.

### Interpretación

En el Hotel Hilton siempre se dispone de los recursos materiales y económicos para que el empleado realice su trabajo adecuadamente, que son justamente los detalles que hacen de Luna Runtun un hotel de prestigio.

10. **¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente?**

Tabla 31: implementar mecanismos de gestión de talento humano

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	10	40%
A veces	0	40%
Nunca	0	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

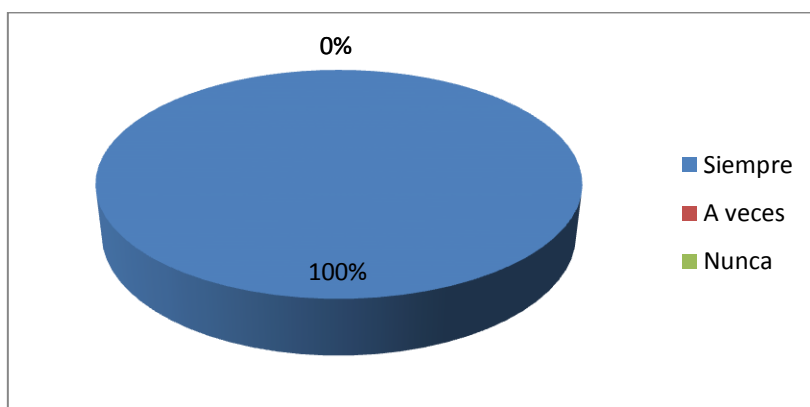


Ilustración 28 implementar mecanismos de gestión de talento humano

### Análisis

El 100% de los ejecutivos señalan que siempre necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente.

### Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos los ejecutivos están dispuestos a implementar mecanismos de gestión del talento humano para mejorar el desempeño que influya en la atención al cliente.





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**



Encuesta dirigida al personal que labora en el Hotel Hilton del Cantón Quevedo

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión del talento humano Hotel Hilton del Cantón Quevedo Adventure SPA para mejorar la atención al cliente.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente cada pregunta antes de contestar

Marque una sola de las alternativas de cada pregunta

1. ¿Se siente integrado a su puesto de trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
2. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades acorde a su puesto de trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
3. ¿Existen buenas condiciones ambientales en su puesto de trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
4. ¿Se siente realizado en su trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
5. ¿Existe comunicación fluida con sus compañeros de trabajo?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
6. ¿Posee todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
7. ¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor diaria?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
8. ¿Soluciona inmediatamente cualquier inconveniente que surge con el cliente?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
9. ¿Recibe capacitación permanente para mejorar su desempeño laboral?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )
10. ¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente?  
Siempre ( ) A veces ( ) Nunca ( )

Gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**



Encuesta dirigida a directivos y Jefes Departamentales del Hotel Hilton del Cantón Quevedo

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión del talento humano del Hotel Hilton Quevedo Adventure SPA para mejorar la atención al cliente.

1. ¿Existe una gestión del talento humano para el Hotel?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
2. ¿El personal es capacitado permanentemente?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
3. ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
4. ¿Se ha delimitado funciones y responsabilidades del puesto de trabajo?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
5. ¿Existe un departamento para la atención al cliente?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
6. Las quejas y reclamos existentes quién los resuelve?  
Gerente ( )                      Director de Marketing ( )                      Recepcionista ( )
7. ¿La comunicación con el personal que labora en el hotel es:  
Excelente ( )    Muy Buena ( )    Buena ( )    Mala ( )
8. ¿Se estimula el buen desempeño laboral?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
9. ¿Se dispone de todos los recursos necesarios para su desempeño laboral?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )
10. ¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la atención al cliente?  
Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

Gracias por su colaboración



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA**  
**EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE HOTELERÍA Y TURISMO**



Encuesta dirigida a los clientes del Hotel Luna Hilton del Cantón Quevedo

**Objetivo:** Diseñar un modelo de gestión del talento humano del Hotel Hilton Adventure SPA para mejorar la atención al cliente.

<b>ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTE DEL HOTEL LUNARUNTUN</b>	<b>Excelente</b>	<b>Buena</b>	<b>Mala</b>
<b>CUESTIONARIO</b>			
¿La atención recibida ha sido buena?			
¿Existió personal que lo orientó dentro del hotel?			
¿Se ha sentido satisfecho con la atención recibida?			
¿Surgió alguna queja o reclamo?			
¿Ha recibido usted un trato amable y cordial?			
¿Existió coordinación entre el personal y las actividades planificadas?			
¿Las instalaciones lucen limpias y seguras?			
¿Considera usted que su estadía fue placentera?			
¿Existe señalética interna para orientar sin dificultad dentro de las instalaciones del hotel?			
¿Considera Ud. necesario implementar mecanismo de coordinación de trabajo para mejorar el desempeño laboral que influya en la satisfacción al cliente?			

## GLOSARIO

**ANÁLISIS FUNCIONAL:** Método mediante el cual se identifica el propósito clave de una subárea de desempeño, como punto de partida para enunciar y correlacionar sus funciones hasta llegar a especificar las contribuciones individuales; este método facilita la elaboración de normas de competencia laboral.

**ÁREA DE DESEMPEÑO:** Sector de actividad productiva delimitado por la misma naturaleza de trabajo donde, por tanto, el conjunto de funciones que desarrollan sus trabajadores tienen como propósito común producir bienes o servicios de similar especie. La Clasificación Nacional de Ocupaciones de Colombia tiene 10 áreas de desempeño (Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. SENA 2003) .

**ÁREA OBJETO DE ANÁLISIS:** Subárea de desempeño o campo ocupacional sobre la cual se realiza un estudio para identificar características, propósito clave, funciones, normas de competencia y titulaciones, con participación de trabajadores y empresarios, como base para el desarrollo de procesos de capacitación, reconocimiento de competencias, gestión de personal y modernización empresarial.

**ÁREA OCUPACIONAL:** Agrupación de funciones laborales relacionadas que, ejecutadas en conjunto, conduce al logro de un objetivo de producción y que requiere un determinado nivel de cualificación para el desempeño laboral.

**CAMPO OCUPACIONAL:** Conjunto de ocupaciones homogéneas en cuanto a los sistemas, procedimientos y recursos que emplean las personas en el desempeño laboral.

**EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIA LABORAL:** Proceso por medio del cual un organismo debidamente acreditado reconoce y certifica que una persona ha demostrado ser competente para desempeñar una función laboral determinada, con base en una norma de competencia laboral colombiana. El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador emite juicios de competente o aún no competente.

**CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES:** Organización sistemática de las ocupaciones existentes en el mercado laboral colombiano, atendiendo a dos criterios: El área de desempeño y el nivel de competencia.

**COMPETENCIA:** Son los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico.

**COMPETENCIA:** Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes (ISO 9000:2000)

**COMPETITIVIDAD:** Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**CRITERIOS DE DESEMPEÑO:** Resultados que una persona debe obtener y demostrar en situaciones reales de trabajo, con los requisitos de calidad especificados para lograr el desempeño competente. (Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. SENA 2003)

**ELEMENTO DE COMPETENCIA LABORAL:** Descripción de lo que una persona debe ser capaz de hacer en el desempeño de una función productiva, expresada mediante los criterios de desempeño, el rango de aplicación, los conocimientos y comprensiones esenciales y las evidencias requeridas. (Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. SENA 2003).

**EQUIPOS TÉCNICOS:** Grupos de trabajo conformados por personal experto de las empresas (empresarios, trabajadores, supervisores, profesionales) y eventualmente clientes o proveedores, todos ellos con experiencia e interés en las funciones motivo de análisis.

**FUNCIÓN LABORAL:** Conjunto de actividades laborales, necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de una subárea objeto de análisis.

**MAPA FUNCIONAL:** Expresión gráfica que representa el propósito clave de un área objeto de análisis y se ordenan y correlacionan las funciones necesarias para lograr dicho propósito.

**NORMA DE COMPETENCIA LABORAL:** Estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que debe presentar para demostrar su competencia. (Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. SENA 2003).

**OCUPACIÓN:** Conjunto de puestos de trabajo, con funciones productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que requiere el sistema productivo.

**PRODUCTIVIDAD:** Rendimiento de una unidad de trabajo (empresa, departamento, trabajador, hora de trabajo), como medida de la elaboración de bienes o la prestación de servicios.