

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**SECCION DE POSGRADO DE CIENCIAS ECONOMICAS**



**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA MEJORA  
DEL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS  
HOTELERAS DE LA ZONA SUR DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACION  
Y DIRECCION DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**ING. MIGUEL BAQUE CANTOS**

**ASESOR:**

**DRA. LUCERO UCEDA**

**TRUJILLO, NOVIEMBRE 2014**

## DEDICATORIA

***“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”***

En la vida, he alcanzado varios objetivos y entre ellos está el haber culminado el Doctorado en Administración de Empresas con esfuerzo y sacrificio, pero con mucho entusiasmo. Este logro se lo debo a Dios, padre espiritual, quien me dotó de paciencia, sabiduría y fortaleza.

Y hoy con suma entereza dedico este trabajo a mis hijos Edwin Miguel, Sofia Marianela y a mi pequeña Sophía Nahomí, quienes supieron soportar y tolerar mi ausencia durante todo el proceso. Ellos entienden que son mi principal estímulo para seguir adelante. También a la juventud ecuatoriana que merece una educación de calidez y calidad,

Expreso mi más sincera gratitud a mi familia por su apoyo incondicional, a mi compañera de toda la vida Lic. Marylinda Parrales Ledesma, por su ayuda, comprensión y a todas las personas que me apoyaron y dieron aliento en el camino recorrido.

***Ing. Miguel Baque***

## RECONOCIMIENTO

***“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario.”***

Exteriorizó mi gratitud a:

**Dios** creador del universo y dueño de mi vida por darme la alegría y sabiduría para luchar cada día en mi superación personal permitiéndome construir conocimientos que me direccionan al éxito. A toda la directiva y docentes de la **Universidad Particular Antenor Orrego**, a la Dra. Lucero Uceda Dávila, Mg. Sc. Directora de este Centro de Estudios de Postgrados por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación; por las orientaciones brindadas. Gracias por sus sugerencias y críticas constructivas las que fortalecieron mis conocimientos.

A los compañeros y compañeras, por su amistad y camaradería compartidos en estos años de estudios, los que nunca serán olvidados.

Y a todas aquellas personas que de una u otra manera participaron en la realización del presente trabajo, a quien hago extensivos mis más sinceros agradecimientos.

***Ing. Miguel Baque***

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, titulada: “modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí” Tiene como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la Zona sur de Manabí”; para ello la metodología empleada fue de tipo cuasi-experimental, lo que permitió la aplicación de instrumentos de encuesta y entrevista; con lo cual se pudo obtener valiosas conclusiones, entre las cuales se destaca que un nuevo modelo de gestión organizacional posibilitara un incremento en el rendimiento del talento humano; que en la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos. Producto de esto fue posible desarrollar una propuesta de fortalecimiento a la organización administrativa orienta a la mejora del rendimiento del talento humano, la misma que se concreto en el diseño de un modelo de gestión por competencia y que se presenta al final del presente documento.

### **Palabras claves:**

Gestión organizacional, rendimiento del talento humano, gestión por competencia, asignación de funciones, empresa hotelera.

## **ABSTRACT**

This research, entitled "organizational management model aimed at improving the performance of human resources in hospitality companies in the south of the province of Manabí" aims "Analyzing the impact of model of organizational performance management human resources in the hotel industry of southern Manabí Zone "; the methodology used for this was quasi-experimental, allowing the application of survey instruments and interview; thus were able to obtain valuable conclusions, among which stands out a new model of organizational management enable increased performance talent; the hotel company that is not clearly defined job assignments. This product was possible to develop a proposal for strengthening the administrative organization aimed at improving the performance of human talent, the same as concrete in the design of a management model competition and presented at the end of this document.

### **Keywords:**

Organizational management, talent performance, management competence, assigning roles, hotel company.

## INDICE GENERAL

### CONTENIDO

PORTADA.....	II
DEDICATORIA .....	II
RECONOCIMIENTO.....	III
RESUMEN EJECUTIVO.....	IV
ABSTRACT .....	V
Keywords: .....	V
INDICE GENERAL.....	VI
CAPITULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Antecedentes de la Investigación .....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	6
1.3. Justificación de la investigación .....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivo Específicos .....	10
1.5. Hipótesis .....	11
1.5.1. Hipótesis general .....	11
1.5.2. Hipótesis específicas .....	11
CAPITULO II.....	12
2. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. Marco conceptual .....	14
2.2. Bases teóricas de las variables .....	16
2.2.1. Gestión organizacional orientada a la mejora .....	16
2.2.1.1. Las características del entorno organizacional .....	16
2.2.1.2. Globalización y gestión organizacional .....	18
2.2.1.3. Avances tecnológicos y gestión organizacional .....	18
2.2.1.4. Heterogeneidad en la fuerza laboral .....	19
2.2.2. Rendimiento del talento humano .....	20

2.2.2.1. La gestión de talento humano y el desempeño.....	21
2.2.2.2. Aproximaciones a la gestión de Talento Humano.....	23
2.2.2.2.1. Aproximación hard.....	25
2.2.2.2.2. Aproximación soft.....	27
2.2.2.3. Modelos de gestión organizacional.....	30
2.2.2.3.1. El modelo de Michigan.....	30
2.2.2.3.2. El modelo de Harvard.....	32
2.2.2.3.3. Modelo basado en la mejora continua.....	34
2.2.2.3.4. Modelos de calidad total y mejora continúa.....	37
2.2.2.3.5. Modelo de gestión por competencias.....	38
CAPITULO III.....	53
3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....	54
3.1. Métodos.....	54
3.2. Técnicas.....	54
3.3. Población y Muestra.....	54
3.4. Proceso de recopilación de la información.....	56
CAPITULO IV.....	57
4. RESULTADOS.....	58
4.1. Resultados de la encuesta realizada a los empleados del sector hotelero de la zona Sur de Manabí.....	58
4.2. Resultado de la entrevista realizada a un experto en administración hotelera.....	80
CAPITULO V.....	82
5. DISCUSIÓN.....	83
CAPITULO VI.....	87
6. Propuesta.....	88
6.1. Misión.....	89
6.2. Visión.....	89
6.3. Organigrama estructural de la empresa.....	90
6.5. Competencias por la máxima dirección de la compañía.....	92

6.6. Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias .....	92
6.6.1. Análisis / Descripción del puesto .....	92
6.6.2. Capacitación y desarrollo .....	105
6.6.3. Evaluación de desempeño y de Potencial.....	109
6.7. Fundamento Teórico .....	112
6.8. Fundamento Estratégico Metodológico .....	117
CAPITULO VII.....	120
7. Conclusiones .....	121
CAPITULO VIII.....	122
8. Recomendaciones .....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	124



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico</b>	<b>Pág.</b>
<b>Gráfico 2.1.</b> <i>Modelo de Michigan de Gestión de Recursos humanos (Analoui, 2007)</i>	31
<b>Gráfico 2.2.</b> <i>El Modelo de Harvard de Gestión de Recursos Humanos (Analoui, 2007)</i>	32
<b>Grafico 4.1.</b> <i>Años labores</i>	58
<b>Gráfico 4. 2.</b> <i>Grado de acción de los empleados hoteleros</i>	59
<b>Gráfico 4.3.</b> <i>Disponibilidad de selección en la empresa hotelera</i>	60
<b>Gráfico 4.4.</b> <i>Necesidad de administración en base a eficiencia</i>	61
<b>Gráfico 4.5.</b> <i>Realización de estímulos al personal de la empresa hotelera</i>	62
<b>Gráfico 4. 6.</b> <i>Valoración de la organización de la empresa hotelera</i>	63
<b>Gráfico 4.7.</b> <i>Capacitación al personal</i>	64
<b>Gráfico 4.8.</b> <i>Sueldo de acuerdo al perfil profesional</i>	65
<b>Gráfico 4.9.</b> <i>Aporte de las empresas hoteleras</i>	66
<b>Gráfico 4.10.</b> <i>Mejora del rendimiento mediante la gestión</i>	67
<b>Gráfico 4.11.</b> <i>Estimación de la estructura organizacional de la empresa hotelera</i>	68
<b>Gráfico 4. 12.</b> <i>Efectividad en la designación de puestos en la empresa hotelera</i>	69
<b>Gráfico 4.13.</b> <i>Explicación previa y detallada de la función a desempeñar</i>	70
<b>Gráfico 4.14.</b> <i>Necesidad de mejorarlas en la gestión organizacional</i>	71
<b>Gráfico 4.15.</b> <i>Suficiencia de las competencias del personal administrativo</i>	72
<b>Gráfico 4.16.</b> <i>Idoneidad del sistema de calificación de puestos</i>	73
<b>Gráfico 4.17.</b> <i>Calidad de la clasificación de puestos</i>	74
<b>Gráfico 4. 18.</b> <i>Aplicación de pruebas para ascensos</i>	75
<b>Gráfico 4.19.</b> <i>Necesidad de pruebas para clasificación de puestos</i>	76
<b>Gráfico 4.20.</b> <i>Calidad del proceso de evaluación de desempeño</i>	77
<b>Gráfico 4.21.</b> <i>Ascensos en base a evaluación de desempeño</i>	78

<b>Gráfico 4.22.</b> <i>Necesidad de mejorar la evaluación de los empleados</i>	79
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Pág.</b>
<b>Tabla II.1:</b> <i>Matriz del modelo de Harvard</i>	33
<b>Tabla II. 2:</b> <i>Requisitos de calidad en el latinoamericano</i>	36
<b>Tabla II. 3:</b> <i>Características entre las organizaciones japonesas, occidentales, estadounidenses de excelencia y las mexicanas</i>	36
<b>Tabla IV. 1.</b> <i>Años de labores</i>	58
<b>Tabla IV. 2.</b> <i>Grado de acción de los empleados hoteleros</i>	59
<b>Tabla IV. 3.</b> <i>Disponibilidad de selección en la empresa hotelera</i>	60
<b>Tabla IV. 4.</b> <i>Necesidad de administración en base a eficiencia</i>	61
<b>Tabla IV. 5.</b> <i>Realización de estímulos al personal de la empresa hotelera</i>	62
<b>Tabla IV. 6.</b> <i>Valoración de la organización de la empresa hotelera</i>	63
<b>Tabla IV. 7.</b> <i>Capacitación al personal</i>	64
<b>Tabla IV. 8.</b> <i>Sueldo de acuerdo al perfil profesional</i>	65
<b>Tabla IV. 9.</b> <i>Aporte de las empresas hoteleras</i>	66
<b>Tabla IV. 10.</b> <i>Mejora del rendimiento mediante la gestión</i>	67
<b>Tabla IV. 11.</b> <i>Estimación de la estructura organizacional de la empresa hotelera</i>	68
<b>Tabla IV. 12.</b> <i>Efectividad en la designación de puestos en la empresa hotelera</i>	69
<b>Tabla IV. 13.</b> <i>Explicación previa y detallada de la función a desempeñar</i>	70
<b>Tabla IV. 14.</b> <i>Necesidad de mejorarlas en la gestión organizacional</i>	71
<b>Tabla IV. 15.</b> <i>Suficiencia de las competencias del personal administrativo</i>	72
<b>Tabla IV. 16.</b> <i>Idoneidad del sistema de calificación de puestos</i>	73
<b>Tabla IV. 17.</b> <i>Calidad de la clasificación de puestos</i>	74

<b>Tabla IV. 18.</b> <i>Aplicación de pruebas para ascensos</i>	75
<b>Tabla IV. 19.</b> <i>Necesidad de pruebas para clasificación de puestos</i>	76
<b>Tabla IV. 20.</b> <i>Calidad del proceso de evaluación de desempeño</i>	77
<b>Tabla IV. 21.</b> <i>Ascensos en base a evaluación de desempeño</i>	78
<b>Tabla IV.22.</b> <i>Necesidad de mejorar la evaluación de los empleados</i>	79

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración</b>	<b>Pág.</b>
<b>Ilustración 2.1:</b> <i>Iceberg de las competencias</i>	41
<b>Ilustración 2. 2:</b> <i>Iceberg de las competencias</i>	42
<b>Ilustración 2.3:</b> <i>Esquema de competencias</i>	43
<b>Ilustración 6.1:</b> <i>Organigrama Estructural</i>	90
<b>Ilustración 6.2:</b> <i>Organigrama de Cargos y gestión por competencias</i>	91

**CAPITULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes de la Investigación

En el terreno de la gestión, “calidad” significa suministrar al cliente un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía. Un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas. La mejora de la competitividad se logra mediante el control de los factores del proceso productivo, pero la calidad no depende o se circunscribe únicamente al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización.

Sólo con un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización se puede reforzar su eficacia competitiva. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el mantenimiento de una clientela fiel a la empresa, lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas

Por otra parte, en este modelo empresarial se apuesta por una transformación radical del estilo de gestión convencional en la que la fuerza de trabajo debía restringir su responsabilidad a hacer las tareas, mientras que la labor de concepción permanecía en la dirección, hacia un estilo de gestión articulada en torno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización a un ambiente de competencia interna mediante la introducción de equipos de trabajo, los cuales están dotados de la autonomía suficiente para organizar su trabajo de forma eficiente. Ello implica dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos.

El motivo está en que la calidad no puede enraizarse en la cultura de la empresa a menos que se interiorice a nivel personal (Schuler y Harris,

1991), ya que el valor agregado por la vía del conocimiento establece que la forma más rentable de ofrecer valor a los productos y servicios que ofrece la empresa es mediante la sistematización de la inteligencia y el saber de los trabajadores, expresados de muy distintas formas, funcionalidad, adecuación al uso y capacidad de respuesta, entre otras.

Esta nueva concepción de gestión del talento humano, plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Y tal como lo asevera Chiavenato, son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes inertes.

Son los nuevos socios de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito invirtiendo esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir un retorno razonable, gratificante y sostenido de esta inversión. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados. Sería interesante observar en nuestras organizaciones hoteleras cómo sería el desempeño laboral de este novedoso enfoque de empleado-socio.

Por las razones expuestas, cabe mencionar que el desarrollo de este proyecto es beneficioso para la Ciencia ya que se presentará un modelo nuevo de Gestión Organizacional en la que se necesitara al elemento humano y la tecnología de punta para mejorar los procesos Administrativos y de esta manera contribuir en la generación de conocimientos para obtener más ingresos, generar circulante y por ende fuentes de trabajo.

Los establecimientos hoteleros no tienen realmente notables diferencias en la gestión de los recursos humanos con respecto a implantar una cultura basada en la excelencia del servicio al cliente.

A pesar que el turismo es una fuente de ingresos para el sector, las empresas hoteleras no prestan un buen servicio a los visitantes, debido a la inexistencia de organización empresarial en el desarrollo de sus actividades de servicios en atención al cliente.

Estudios realizados en el país ponen de manifiesto, que se ha investigado sobre el talento humano y su incidencia en el desarrollo empresarial, especialmente en las empresas públicas, así como también se ha analizado la forma de planeamiento institucional que desarrollan las organizaciones, sin embargo no se han correlacionado estas dos variables que son el rendimiento del talento humano y la gestión organizacional en el sector hotelero.

Los siguientes estudios, investigaciones y enfoques se han dados de manera aislada, pero, sin embargo fortalecen la presente investigación.

Realizado por Douglas Mariano Bertrand, la investigación titulada: **Gerencia De Recursos Humanos**, Diseminar información, ideas innovadoras y conocimientos académicos es una función importante para Atlantic Internacional University su desarrollo, se centra, que “es el proceso por el cual los gerentes se aseguran de contar con el número y los tipos apropiados de personas en los lugares adecuados y en el momento oportuno, que sean capaces de llevar a cabo con eficiencia y eficacia las tareas con las cuales ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos generales” (Bertrand, 2010).

Bertrand, en este estudio concluye: “la administración estratégica de recursos humanos es importante porque diferentes estudios han concluido

que los recursos humanos de una organización, es decir, su gente puede ser una fuente importante de ventajas competitivas” (Bertrand, 2010). Para tener éxito competitivo basado en el personal, se requiere un cambio fundamental en el modo de pensar de los gerentes acerca de la fuerza de trabajo de la organización y su visión de las relaciones laborales. También significa trabajar con y a través de las personas y considerar a éstas como socios, no como un costo que es preciso minimizar o evitar, se trata de brindar un plus al talento humano de la empresa garantizando su pronta evolución y su empoderamiento de los fines fundamentales de la empresa y sus principales objetivos.

Otra investigación referente realizada por Gonzales Tasayco Víctor Joel en el 2008 en la Universidad Privada San Juan Bautista, cuyo título es, **Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad**, en que califica a los colaboradores de la empresa como “El recurso humano se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentran las empresas para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio” (Gil, 2003).

Por lo tanto evaluando al recurso humano lo que se está haciendo “es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional, su conclusión fue que “los trabajadores de la empresa no tienen referencia de lo que es su misión, visión y objetivos de la empresa y/u organización así como de lo que es productividad” (Gonzales, 2008).

Por otra parte también indico que “el logro de objetivos no son reconocidos por los superiores ya que cuentan con escasos nivel de preparación, en consecuencia se ve el poco interés por parte de los trabajadores”.



Por lo tanto de lo manifestado por Gonzales en su obra, es que el talento humano es fundamental ya sea en el desarrollo o decrecimiento de la empresa y que es preciso que cuando los objetivos sean alcanzados los directivos de la empresa reconozcan el crédito que merecen las personas o talento humano de la institución con ello estos integrantes de la empresa se unirán y comprometerán de manera mas efectiva a las necesidades empresariales de la institución.

Otro importante estudio es el que realiza Federico Tarazona en el 2007 en su trabajo **dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: propuesta y contraste de un modelo integrado concluye**; en el cual sostiene que “los recursos humanos se convierten en el pilar central sobre el que se apoyan y se desarrollan todas las capacidades organizativas que llevan a mejorar la efectividad de una organización en su entorno, puesto que sus competencias profesionales son el mecanismo de vinculación entre todos los recursos de la empresa” (Tarazona, 2007); en esta parte el autor menciona a las competencias como un vinculo entre los recursos de la empresa, siendo así entiende al talento humano como el generador y poseedor de esas competencias; por lo tanto el talento humano en su conjunto no puede ser considerado únicamente como parte de la empresa, sino como un todo, es decir como la misma empresa.

Con estos estudios de base se tiene un marco importante en torno al estudio del talento humano y lo fundamental de su rol en la empresa; así como la importancia de una adecuada gestión organizacional a fin de potencializar adecuadamente a dicho talento humano.

## **1.2. Planteamiento del problema**

A pesar de que existe una infraestructura insuficiente, el turismo está siendo un rubro sustancial para el país, por tal razón se debería dar la importancia

debida a este sector, tomando en cuenta que esta actividad sólo consume productos nacionales para su funcionamiento, siendo beneficioso para el país porque genera divisas casi en la totalidad de sus ingresos. Desde que las leyes de fomento turístico han dado preferencias al sector, a través de exoneraciones de impuestos y aranceles, entre otros beneficios, se ha incrementado la inversión de los establecimientos hoteleros.

La cuantitativa, la competitividad está medida en términos de precios y costes, es decir, la ruta de la competitividad es económica vía minimización de costes. Esta competitividad sería la opción preferida por los empresarios que argumentan que no se pueden mantener los puestos de trabajos sin una reducción de los costes laborales directos e indirectos y demandan medidas para flexibilizar la contratación laboral. De hecho, son comunes las estrategias que se centran en la reducción de costes laborales, asociadas a intentos de aumentar la productividad del trabajo y de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo, y a la utilización de formas de empleo que tienden a la precarización y en absoluto tienen que ver con políticas de carácter implicador.

Es oportuno señalar, que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar. La capacidad intelectual es la clave y ya sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización y considerando a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Son las personas a la vez productoras y consumidoras del conocimiento, el cual constituye la única materia prima inagotable por definición y también la única indispensable para el desarrollo.

En la actualidad este cambio de concepto se relaciona con un cambio de poder en el trabajo por cuanto si antes se llegó a considerar a los trabajadores como piezas intercambiables, hoy en día los trabajadores son cada vez menos reemplazables, porque a medida que el contenido de conocimiento del trabajo crece, los puestos de trabajo se hacen menos intercambiables y cuando un trabajador deja la organización, a ésta se le hace más difícil y más costoso conseguir otra persona con aptitudes equivalentes o formar a un nuevo empleado.

Los gerentes de las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso empresarial porque introducen la inteligencia en el que hacer laboral y la racionalidad en las decisiones. Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización y la antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.

Y es que en esta época denominada *era de la Información*, la gestión del talento humano subraya la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización y de la relación de cooperación entre ellos y los directivos para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que aún prevalece en las organizaciones públicas ecuatorianas, aspecto que no estimula la manifestación plena de las potencialidades de las personas que trabajan en ellas.

### **1.3. Justificación de la investigación**

La presente investigación es de suma importancia por su aporte, debido a que apunta a una de las empresas de mayor importancia en la zona Sur de Manabí, la misma que constituye el sector hotelero y de la cual depende importante número de personas y familias; esta direccionada al análisis de la

gestión organizacional de estas empresas y su incidencia en el rendimiento del talento humano que la compone.

Se debe resaltar que el estudio del talento humano es de suma importancia en toda empresa y mas aun en el sector hotelero dado que las personas que la componen están en relación directa con los clientes, desde el recepcionista, los asistentes de servicio a la habitación, el chef, los meseros, así como los altos mandos como los gerentes y directivos de la empresa hotelera, tienen un contacto directo con el cliente y sus necesidades.

Por este motivo se puede decir que el verdadero valor agregado de la empresa hotelera es el talento humano que la compone, por ello todos deben estar preparados para ofrecer un trato cálido y eficiente a cada uno de los clientes.

Mediante la presente se han podido estudiar varios aspectos de suma importancia, como la adecuada designación de funciones, la motivación, la existencia de capacitación y de proceso de evaluación y de ascensos.

Con lo cual se ha podido beneficiar a la empresa Hotelera mediante el diseño de una propuesta la misma que se constituye en un Sistema de gestión de competencias completo para un mejor rendimiento del talento humano.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la Zona sur de Manabí

### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- a. Determinar si las funciones y cargos son asignados de manera adecuada en el sector hotelero
  
- b. Identificar la aplicación de procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de la provincia de Manabí.
  
- c. Diagnosticar la existencia y ejecución de procesos de evaluación al personal de la empresa hotelera
  
- d. Identificar la realización de estímulos al personal y su relación con la motivación hacia su desempeño.
  
- e. Diseñar una propuesta de mejora a la gestión organizacional para incrementar el rendimiento del talento humano de la empresa hotelera.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La aplicación del nuevo modelo de gestión organizacional mejorara el Rendimiento del Talento Humano en las Empresas Hoteleras de la zona sur de la Provincia de Manabí.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

- a. Mediante la correcta asignación de funciones se contribuirá a la eficiencia de los empleados.
  
- b. Con la aplicación de un plan de capacitación continua desarrollara de manera eficiente las habilidades y destrezas del talento humano del sector hotelero
  
- c. La evaluación continua ayudará a mejorar el rendimiento del talento humano
  
- d. La realización de estímulo a los empleados contribuirá a una mayor motivación del personal de la empresa hotelera.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2. MARCO TEÓRICO

“En la medida que avanza el presente siglo, varias tendencias económicas demográficas causan impacto en la cultura organizacional, las cuales unidas a los cambios dinámicos, plantean a las organizaciones e instituciones, públicas y privadas debatir la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos” (Teran, 2009).

“Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local, pasando a tener como referencia el mundo. Los países, las regiones, colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos al perder validez ante las nuevas realidades” (Santos, 2011), es decir la innovación al interior de la organización se convierte en el recurso más valioso.

Desde una perspectiva más general, elementos como: globalización, apertura económica, competitividad, entre otros, son fenómenos relativamente nuevos a los cuales se enfrentan las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes harán mayores esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, es hay donde el rendimiento y conocimiento del talento humano de una empresa se convierten en el pilar fundamental y en la autentica manera de llevar hacia el desarrollo dicha empresa.

Estos nuevos escenarios por los cuales transitan las organizaciones, se pueden identificar tres aspectos importantes: globalización, permanente cambio del contexto y valoración del conocimiento, en estos aspectos se fundamenta la gestión organizacional de aquellas empresas que se sostienen y se adaptan a las necesidades que surgen en su entorno, advirtiendo todos los cambios que deben realizar y propiciando la aplicación de estrategias las cuales den la ventaja a la empresa.



## 2.1. Marco conceptual

**Talento humano:** el recurso humano es el elemento principal y fundamental en toda empresa, la cual sino están bien definidos sus objetivos pues se verán repercutidos en la productividad de la empresa., Coincidiendo con:

"La función de recurso humano puede sumar un valor significativo a los negocios ayudándoles a administrar el cambio de las estrategias y procesos bien planeados" (Bedoya, 2003), la importancia que tiene el individuo influyendo en gran parte en el proceso de interacción social, el liderazgo eficaz, las tomas de decisiones adecuadas, el grado de participación de otros miembros y la valoración de su actuación al interior de la empresa.

**Gestión Organizacional:** "Son las consideraciones que se realizan para la toma de decisiones que guían las tareas realizadas, atendiendo a la complejidad del funcionamiento de las organizaciones y su contexto, en pos de los objetivos propuestos" (Ruiz, 2004), es decir son las medidas que orientan el proceso por medio del cual se realizan las funciones de la empresa, desde las tareas más básicas de la empresa, hasta las tareas de las que se ocupa la alta gerencia de la empresa, por ello es que el grado de gestión organizacional es directamente proporcional con la eficiencia de la empresa, en especial en el accionar de su talento humano.

**Comunicación:** la comunicación es la forma de dar a entender un mensaje a una persona receptora.

"La comunicación eficaz es sinónimo de comunicación empática en la cual se pone en práctica el tipo de escucha empática la cual busca ponerse en el lugar de la otra persona comprendiendo sus emociones, actitudes, comportamiento ante una determinada situación y se busca darle solución a un determinado problema," (Echegaray, 1998). Las habilidades

comunicativas y la actitud que se tenga frente a la persona a la cual se va a expresar el mensaje, ya que con esos elementos y una escucha empática será posible el poder comunicar de forma eficiente el mensaje y dar paso a las mejores medidas y acuerdos mediante el dialogo.

**Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de cada colaborador o empleado de la empresa, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos.

De la misma manera la responsabilidad “puede ser promovidas por los accionistas o terceros como un valor corporativo al interior de la organización mediante el cual se de valor agregado a todos los procesos de la organización que son ejecutados por su personal, situación que a su vez impulse la eficacia de la empresa en la prestación de bienes o servicios a sus clientes” (Barrios, 2006).

**Compromiso:** el compromiso es un factor relevante dentro de la empresa mediante el cual la persona se va a ver identificado con la organización permitiendo así el máximo desarrollo de la empresa.

“El compromiso no es una palabra solo para hablar de ella como si se tratara de cumplir con un requisito de urbanidad; es un valor absolutamente necesario para cumplir la misión que se desempeñó en cualquier tipo de organización” (Yarce, 2009).

**Productividad:** es el aumento de las unidades producidas utilizando los mismos insumos teniendo como resultado un producto de mayor o igual calidad; o como lo indica Ronald Martínez "Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados” (Martinez, 2004).

Este criterio es de suma importancia ya que en el afán de haber mayor número de bienes o servicios no es posible desmejorar la calidad de las labores realizadas.

## **2.2. Bases teóricas de las variables**

El presente estudio conlleva dos aspectos fundamentales, y su interrelación la que es imprescindible para el adecuado y eficiente desarrollo de las empresas e instituciones, como lo son la gestión organizacional y el rendimiento del talento humano de la empresa; esto dado porque las empresas e instituciones tienen una razón de ser, la que podríamos definir como la necesidad de desarrollo en las sociedades, para lo cual cada una presta un servicio o producto destinado a la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Situación que es posible con el cumplimiento de varios procesos, los que precisan de organización y es cuando nace la gestión organizacional, que es posibilitar medios para realizar las acciones de forma mas productiva y estas acciones funciones o labores organizadas, son realizadas por talento humano especifico para cada una y es ahí donde se da la relación directa entre la gestión organizacional y el rendimiento del talento humano.

### **2.2.1. Gestión organizacional orientada a la mejora**

La gestión organizacional desde siempre ha estado orientada hacia la mejora, la cual se constituye por lo general en más y mejores servicios producidos por la empresa o institución, sea pública o privada, es dar características de mayor calidad a determinado producto o servicio, haciendo de este un bien con la aprobación de los clientes.

#### **2.2.1.1. Las características del entorno organizacional**

Las organizaciones no viven en el vacío, no son autosuficientes, ni autónomas, por ello, para entender a las organizaciones es necesario

entender el ambiente donde realizan su actividad. “el ambiente como el contexto donde se inserta la organización y representa todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento” (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 1999); es decir la gestión organizacional obedece al entorno, y a las fuerzas que se ejercen sobre dicho entorno, ya sean oportunidades o amenazas, las primeras para ser aprovechadas y las segundas para ser desestimadas o superadas.

“Los albores del siglo XXI, se caracterizaron por la innovación basada en el conocimiento, por la gestión de la información, por la internacionalización de los mercados y por un auge económico que parecía no tener fin” (Bonache, Práctica de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial, 2002). Esta situación propició un mercado ágil y altamente competitivo que exige las empresas que actúan en él un alto estándar de calidad y excelencia en los procesos realizados para la elaboración de los bienes y servicios comercializados, lo que a su vez exige la especialización del talento humano a fin de ejecutar con mayor productividad los procesos y actividades de las empresas.

“Ante esta situación del mercado laboral, existía una necesidad de atraer y mantener trabajadores altamente empleables que aportaran valor a la organización” (Cuyper, 2008). Lo que a su vez generó la intensa búsqueda de talento humano capacitado e incluso dando inicio a la disputa de los mejores colaboradores y ejecutivos en cada área para realizar el trabajo, ofertando por ellos una empresa más dinero que otra.

“Además, otros factores como la globalización, los avances tecnológicos, y la diversidad en la fuerza laboral han afectado a las organizaciones en los comienzos del siglo XXI” (Chiavenato, Evolución de los mercados en Brasil: Desarrollo del nuevo mundo, 2004). Estos factores han producido y producen una serie de cambios en la gestión empresarial orientando la productividad a una mejor y mayor gestión organizacional.

### **2.2.1.2. Globalización y gestión organizacional**

La globalización ha sido definida como “un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras que impiden un intercambio económico competitivo, ya sean sociales, culturales, ambientales, éticas, jurídicas, financieras o políticas, y permite que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas de todos los países puedan competir en el mercado mundial” (López, 2004).

En esta competición, el éxito se mide en base a la rentabilidad de la empresa. “Esta competitividad mundial lleva a las organizaciones a pensar en mercados mundiales o globales a fin de disminuir costos y aumentar el mercado para sus productos” (Alcover, 2003).

### **2.2.1.3. Avances tecnológicos y gestión organizacional**

El avance en la tecnología, principalmente en la tecnología de la información y la comunicación (TIC), ha revolucionado las organizaciones. La red de Internet y la rápida comunicación que en ella se produce, está obligando a las organizaciones a transformarse. Debido a que los nuevos canales de comunicación permiten trabajar directamente con los clientes, se evitan los antiguos canales lo que permite mejorar los servicios y reducir costes. El uso de Internet produce un modo de comunicarse con rápido flujo de información y aumentando las expectativas de los clientes y de los proveedores. Por ello, el conocimiento y, por tanto, los empleados que lo poseen se están convirtiendo en el activo principal de la organización y en su ventaja competitiva.

La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se estaban produciendo y ofrecer mejor servicio a menor coste por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación era y es requisito indispensable para aumentar la ventaja competitiva de la empresa.

#### **2.2.1.4. Heterogeneidad en la fuerza laboral**

A lo largo del siglo XX, se han producido una serie de cambios que hacen que la fuerza laboral actual sea mucho más heterogénea (la entrada masiva de la mujer a los puestos de trabajo, multiculturalidad de los empleados, etc.). Todo ello plantea retos para la gestión de recursos humanos, relacionados precisamente con lo que se ha venido llamando la gestión de la diversidad.

La diversidad organizacional es un nuevo reto al que se enfrentan las organizaciones del s.XXI. Actualmente, las personas que trabajan en las organizaciones se caracterizan, no sólo por diferencias individuales como la personalidad o las competencias, sino, sobre todo, por diversas características demográficas y culturales. El sexo, la lengua, la religión, la nacionalidad, la clase social, la cultura, la edad y las costumbres son muy diferentes en los empleados del siglo XXI. Esto obliga a las organizaciones a repensar parte de la política interna y a cambiarla. Además, la globalización ha provocado que las organizaciones se expandan a otros países incrementando su diversidad y que empleados de diferentes nacionalidades formen parte de la misma empresa.

“Ante esta situación multicultural, se hace necesaria una gestión eficaz de la diversidad en las organizaciones, la diversidad gestionada eficazmente se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones” (Chiavenato, 2005). El desafío está en alcanzar un margen de competencia con las diferentes personas que trabajan en las organizaciones.

“Los recursos humanos son particularmente importantes en este entorno dinámico, diverso culturalmente y boyante” (Bonache, 2002). En tal entorno, si los empleados son adecuadamente gestionados, se facilita la adaptación y la renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas de los mercados. Así, a través de la formación y el aprendizaje continuo, los

recursos de conocimiento se pueden transferir a través de distintas tecnologías, productos y servicios.

Hay que remarcar que los recursos del conocimiento se sustentan en los recursos humanos, esto es, los empleados que son los que proporcionan esa ventaja competitiva a la empresa, siempre y cuando estén bien dirigidos y gestionados.

En este contexto, se desarrolla la actividad de las organizaciones y los empleados del sector hotelero. Un entorno global, tecnológico y diverso que requiere un esfuerzo adicional para una adecuada gestión de los recursos humanos, que lleve a las organizaciones a conseguir sus objetivos organizacionales.

### **2.2.2. Rendimiento del talento humano**

El rendimiento del talento humano desde el principio de las actividades con fines laborales en el planeta se constituyó en un elemento de suma importancia, en el principio todo trabajo era impulsado por la mano del hombre, utilizando a animales como medio de transporte y de carga; es por ello que la esclavitud se convierte en un modelo de producción, posteriormente el denominado feudalismo, hasta llegar a la actualidad, en la que la mayoría del mundo practica el capitalismo, siendo el trabajo reconocido con dinero el cual sirve para adquirir bienes y servicios mejorando la calidad de vida del hombre y de sus familias.

A medida que el trabajo del hombre se ha ido especializando y las sociedades se han convertido en un conglomerado de organizaciones componentes del aparato productivo mundial, el rendimiento del talento humano está constituido por varios elementos, la capacidad, el conocimiento, la actitud hacia el trabajo, la capacidad de interrelacionarse de manera efectiva con los compañeros de trabajo, hacen de un trabajador un

ente fundamental en la organización; sin embargo, si el trabajador no cuenta con estas características, es fácil deducir que no tendrá el adecuado rendimiento.

Otro aspecto fundamental en el rendimiento del talento humano es el cumplimiento de metas y objetivos de la organización, es decir las acciones del trabajador deben estar orientadas por objetivos institucionales y en base a ello es que el talento humano debe actuar.

### **2.2.2.1. La gestión de talento humano y el desempeño**

A partir de los años 80, una corriente de consultores, académicos y profesionales han ido acumulando investigación y experiencias que demuestran que la gestión de recursos humanos es un área estratégica en la organización y proporciona ventaja competitiva (Bonache, 2002).

La gestión de talento humano ha sido definida como “la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización” (Beardwell, Holden, & Clayton, 2007). Este concepto tan amplio incluye estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva en los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales.

Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es “añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados” (Analoui, 2007 ).

La gestión de recursos humanos ha sido definida anteriormente, desde un punto de vista académico como “un conjunto envolvente de múltiples teorías y un grupo de políticas interrelacionadas con una ideología o filosofía subyacente” (Guest, 1999).



Desde un punto de vista menos teórico, consideraba la gestión de recursos humanos como una aproximación estratégica para adquirir, desarrollar, dirigir, motivar y conseguir el compromiso del recurso clave en la organización, las personas que trabajan para ella. Otros investigadores la diferenciaban de la administración de personal tradicional. Storey la definió como “una aproximación distinta a la gestión de personal que busca alcanzar una ventaja competitiva a través de la utilización estratégica de sus empleados altamente cualificados y comprometidos por medio de un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de gestión de persona” (Storey, 2007).

La diferencia entre administración de personal y gestión de recursos humanos es que la primera impone el cumplimiento de las reglas y los procedimientos organizacionales, y la segunda, aumentar la lealtad y compromiso de los trabajadores. Esta visión de la gestión de recursos humanos estaría en línea con el paradigma de Calidad de Vida Laboral, Implicación de los Empleados.

Uno de los aspectos básicos de este paradigma es que la calidad de vida laboral estimula la implicación de los empleados y un desempeño de calidad basado en el compromiso, la competencia, los costes y la congruencia con los objetivos de la organización de los objetivos de los empleados. “Desde este paradigma, se enfatiza la participación, autonomía y la formación de los empleados, la recompensa en función del desempeño, la comunicación abierta tanto horizontal como vertical, y la información de los cambios organizacionales en todos los niveles” (García, 2001).

“Diversas han sido las causas que consolidan a la gestión de recursos humanos como un área estratégica” (Bonache, 2002). En primer lugar, los cambios en la fuerza laboral (trabajo cognitivo, empleabilidad, flexibilidad,) y en las demandas del entorno (globalización y competitividad de mercados internacionalizados) han propiciado la necesidad de desarrollar unas

prácticas de recursos humanos adaptadas a unos trabajadores más exigentes y a un entorno más cambiante y volátil que hace varias décadas atrás.

Estos modelos muestran que estas empresas coinciden en la importancia que dan a sus empleados y la forma en que son dirigidos y gestionados. Asimismo, la evidencia empírica demuestra que una gestión de recursos humanos estratégica y centrada en el empleado puede tener influencia en el desempeño de los mismos y, por tanto, en los resultados económicos de la empresa.

Gerhart, B., Wright, P. M., y McMahan, G. C y otros investigadores han demostrado “que las diferencias en la calidad de gestión de recursos humanos explican en gran parte las diferencias en retornos financieros y en el valor del mercado de las empresas, incluso después de controlar estadísticamente características de las organizaciones como el tamaño, el sector, la edad” (Gerhart, 2000).

Por todo ello, la gestión de recursos humanos se ha consolidado como un valor estratégico. Sin embargo no hay una receta o técnica única que asegure beneficios para la organización. “Ya desde la misma gestación del área, se dividía en dos aproximaciones aparentemente antagónicas, lo que se ha denominado visión hardy visión soft de los recursos humanos” (Analoui, Gestion de talento humano , 2007), aunque idealmente, la gestión de recursos humanos estratégica debería alcanzar un balance adecuado entre las prácticas hard y soft.

#### **2.2.2.2. Aproximaciones a la gestión de Talento Humano**

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas ha habido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. A principios de los 80, se publicaron dos libros que establecieron

las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo revelaron una división fundamental en el significado del término.

Por un lado, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) desarrollaba el match Ed model desde la tesis que la organización y la gestión de los empleados deriva de y ajusta con la estrategia de negocio.

Desde esta aproximación, “los empleados son un recurso más de la organización, como las infraestructuras o la materia prima, son una herramienta más que se utiliza y se desecha en función de las necesidades de la organización” (Schuler, 1978) que sugieren que las organizaciones en diferentes segmentos de mercado desarrollarán diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos en función de su estrategia empresarial (Storey, 2007) denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación hard.

Por otro lado, Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, y Walton argumentaron que un conjunto integrado de aproximaciones enfocadas en el empleado y unida a sus necesidades estratégicas podría crear lo que se denomina “sistemas de alto rendimiento” (Beer, 1984).

Estos autores argumentan que los empleados son “el recurso más valioso de la organización” y que aumentando su implicación con la organización se aumentarán los beneficios y la consecución de objetivos organizacionales. Storey denominó a esta visión de los recursos humanos aproximación soft.

Mientras que la primera enfatiza la gestión calculadora, cuantificadora y estratégica de todos los activos de la empresa (incluidos los trabajadores) para gestionar el lugar de trabajo de una manera más “racional” (Gold, 1999); la segunda enfatiza “la importancia de fomentar altos niveles de compromiso, la formación en el lugar de trabajo y subraya el liderazgo”.

### **2.2.2.2.1. Aproximación hard**

“La aproximación hard tiene como referente el modelo gestión de recursos humanos de la escuela de Michigan” (Frombrum, 1984). Esta aproximación está firmemente enraizada en la estrategia corporativa y las políticas de negocio que enfatizan el análisis del entorno y la integración en un plan de negocio de los recursos humanos. Por tanto, se basan en un control estratégico, en una estructura organizacional y en sistemas para gestionar a los empleados basadas en una eficiencia de la producción con el mínimo coste.

Los empleados son medios para conseguir objetivos estratégicos, son vistos como cualquier activo de la empresa que ha de ser utilizado del modo más eficiente, “son una herramienta más para conseguir los objetivos de negocio” (Analoui, Introducción a la psicología de las organizaciones , 2007).

Se basa en cinco principios básicos:

Selección de las personas que tengan las habilidades para desempeñar el puesto, independientemente que compartan o no los valores de la organización, para evitar costes de formación.

Si es necesario se ofrecen altos salarios para cubrir el puesto.

Evaluación y control del desempeño con el fin de proveer feedback tanto al empleado como a la organización de sus resultados. Tanto empresa como trabajador se evalúan mutuamente. La empresa evalúa el rendimiento del trabajador, mientras que el trabajador evalúa el salario que recibe para ver si es acorde al mercado de trabajo.

Sistema de retribución en función del desempeño individual del trabajador. El mensaje para el trabajador es que de él se esperan los resultados

requeridos y recompensados. Los contratos suelen ser a corto plazo y no se asegura la estabilidad laboral.

Formación en función de las necesidades estratégicas de la empresa, se prefiere no invertir en formación en pro de la selección. Por otra parte, esta no se tiene en cuenta para fijar la retribución del empleado, que se prefiere ligar al desempeño.

La gestión y la dirección de los empleados han de estar en manos del jefe directo en lugar del administrador de personal.

La empresa por su parte al aplicar estas prácticas llamadas de “sistema de mercado” (Bonache, *Gestion de la informacion y organizacion empresarial* , 2002) obtiene gran flexibilidad, adecuándose muy fácilmente a las condiciones cambiantes de la demanda, aunque podría perder ventaja competitiva al perder empleados altamente cualificados, si la competencia les ofrece mejores condiciones laborales.

Esta aproximación racionalista que considera al empleado un recurso más no está exenta de críticas. “es simplemente una reafirmación del control de la dirección bajo otra etiqueta” (Guest, 1999), o lo que es lo mismo, un paso atrás hacia el Taylorismo. “Esta aproximación motiva al empleado extrínsecamente y presta poca atención a la satisfacción y a la motivación intrínseca del empleado” (Analoui, *Gestion de talento humano* , 2007). Llevada al extremo puede incluso contribuir a la alienación del trabajador, debido, en gran parte, a su asunción básica de que los objetivos organizacionales han de cumplirse a cualquier precio y que las personas tienen el mismo valor que cualquier recurso de la organización, esto es, carecen de importancia, como individuos. “Ello implica, en algunos momentos, reducciones de plantilla y, en otros momentos, intensificación del trabajo en función de la demanda” (Bonache, *Practica de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial* , 2002).

#### **2.2.2.2. Aproximación soft**

La aproximación soft a la gestión de recursos humanos fue originalmente concebida por Beer en 1984 y Walton en el 2005 y se basa en el modelo de gestión organizacional de Harvard. Sin embargo, el origen de esta aproximación se basa en diferentes trabajos y tendencias empresariales que proceden de una misma escuela de pensamiento “los modelos humanistas” (Hackman, 1976).

Esta aproximación soft se centra en los intereses del empleado para sostener y aumentar el compromiso con la organización, esperando así altos niveles de desempeño.

Asimismo, promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones y la dirección asegura canales de comunicación en todos los niveles de la empresa para que la información fluya a todos los empleados. Las organizaciones que aplican esta aproximación, refuerzan el compromiso del empleado, su auto-regulación y una amplia autonomía en el puesto. La asunción básica es que los trabajadores responden mejor cuando su organización reconoce sus necesidades individuales y las dirige, al mismo tiempo que se cumplen los objetivos de la organización.

Los desarrollos en gestión de recursos humanos de esta aproximación han recibido diferentes nomenclaturas como “sistemas de alto rendimiento”, “sistemas orientados al compromiso”, “sistemas de implicación” “paradigma CVL/IE” (Thompson, 2005).

La aproximación soft tiene como objetivo que el empleado se considere como un asociado, como parte de la empresa. Por tanto, se espera del empleado que realice mayores esfuerzos para la organización desarrollando todo su potencial. Para ello, se han desarrollado una serie de prácticas de recursos humanos, en consonancia con la filosofía universalista de los recursos humanos. Estas prácticas se pueden resumir en:

- El desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores en la empresa mediante promoción horizontal y vertical, y trabajo en equipo.
- Selección de personal eficaz con el objetivo de seleccionar a personas que se adapten fácilmente a la cultura de la organización y compartan sus valores empresariales.
- Retribución por competencias y con incentivos de grupo o negocio.
- Evaluación del desempeño orientado al desarrollo y una evaluación 360°.
- Promoción de la participación de los empleados mediante la difusión de la información.
- Políticas igualitaristas simbólicas (aparcamientos sin distinciones, la misma cafetería para toda la organización).
- Los mandos intermedios o supervisores se convierten en coordinadores de equipos.

Sin embargo, tal y como afirma Bonache, cada organización en función de sus características específicas ha de concretar cada uno de los principios y las prácticas de gestión de sus recursos humanos.

Esta aproximación soft no está exenta de críticas. “En primer lugar, la promoción horizontal y vertical podría capacitar a la dirección para adaptar, cambiar y racionalizar sin justificación a un empleado” (Analoui, Introducción a la psicología de las organizaciones, 2007). En segundo lugar, el trabajo en equipos auto gestionados aumenta la implicación y responsabilidad de los empleados, pero también puede aumentar el conflicto y la confrontación. También, se ha sugerido que la aproximación soft es retórica y

manipuladora y que actúa como herramienta para incrementar el control de la dirección sobre sus empleados, más que para contribuir a su desarrollo. “Una última crítica a esta aproximación es la división entre empleados nucleares o centrales para la organización y empleados periféricos” (Athinson, 1984).

Esta división llevaría a diferentes reglas para cada tipo de empleados. Así, a los empleados nucleares se les aplicarían prácticas de recursos humanos basadas en la aproximación soft, mientras que a los empleados periféricos se les aplicarían prácticas de recursos humanos basadas en la aproximación hard.

En resumen, ambas aproximaciones tienen sus debilidades y fortalezas y pueden complementarse en función de las necesidades de los empleados y de la organización.

Existen algunos aspectos claves que hay que resaltar en la gestión del capital que comparten ambas aproximaciones. Ambas aproximaciones comparten el énfasis en la gestión de recursos humanos para crear una ventaja competitiva. Asimismo, ambas subrayan la necesidad del alineamiento con los objetivos de la organización y con el entorno, y la consistencia de las prácticas de recursos humanos, independientemente del contenido. En ambas aproximaciones, se persigue la eficiencia financiera de la organización desde filosofías contrarias.

En el presente trabajo, se analiza si en las organizaciones se llevan a cabo una serie de prácticas de recursos humanos que estarían centradas en el empleado, esto es, prácticas de sistemas de alto compromiso dentro de la aproximación soft. Sin embargo, no podemos obviar la existencia de la aproximación hard, y por ello hacemos referencia a ambas aproximaciones.



### **2.2.2.3. Modelos de gestión organizacional**

La gestión organizacional enfocada en el talento humano, que es el principal activo de toda empresa en la actualidad, a dejado de ser una iniciativa de un numero pequeño de empresas a ser una situación inherente a toda empresa, por lo cual las ciencias administrativas se han encargado de generar varios modelos; los modelos son las directrices sobre las cuales se mueve la empresa y su personal; el administrador debe estar en la posibilidad de identificar con claridad en que modelo se encuentra la empresa y determinar si este conviene o no a las necesidades y metas institucionales.

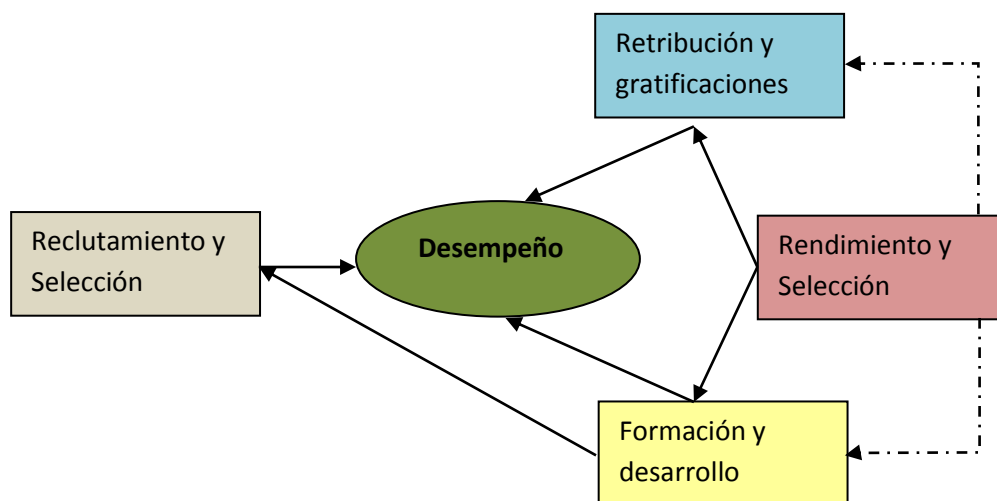
#### **2.2.2.3.1. El modelo de Michigan**

El énfasis en este modelo es que la dirección tiene todo el poder. Los empleados son vistos como un activo más que debe ser explotado al máximo con un coste mínimo. Es el modelo más extremo de la aproximación hard.

Este modelo intenta incrementar la eficiencia de los individuos en la organización sin enfocarse en sus necesidades sino en el modo en que pueden ser “usados” para conseguir los objetivos organizacionales. Según Redman y Wilkinson, el modelo de Michigan se basa en los trabajos de Storey (1992), Hendry, Arthur y Jones (1995), y Beardwell et al. (2004) quienes establecieron que la aproximación hard de los recursos humanos estaba enraizada en la estrategia corporativa y la política de la organización. “Esta línea de gestión enfatiza el análisis del entorno y la integración al plan de negocio de la gestión de recursos humanos” (Redman, 2012).

Según Price (2004), “el modelo de Michigan sigue los cinco principios básicos de la aproximación” (Price, 2004).

**Gráfico 2.1.** Modelo de Michigan de Gestión de Recursos humanos (Analoui, 2007)



**Fuente:** Latorre, Navarro (2012) “La Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral.  
**Elaboración:** Autor de tesis

En el gráfico, se observa cómo se realiza el reclutamiento y la selección de los candidatos, que mejor se ajustan al puesto, con el objetivo de conseguir el desempeño esperado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño controlaría todo el proceso ofreciendo feedback Reclutamiento y selección

- a) Sistema de evaluación del Desempeño
- b) Retribuciones y gratificaciones
- c) Formación y Desarrollo

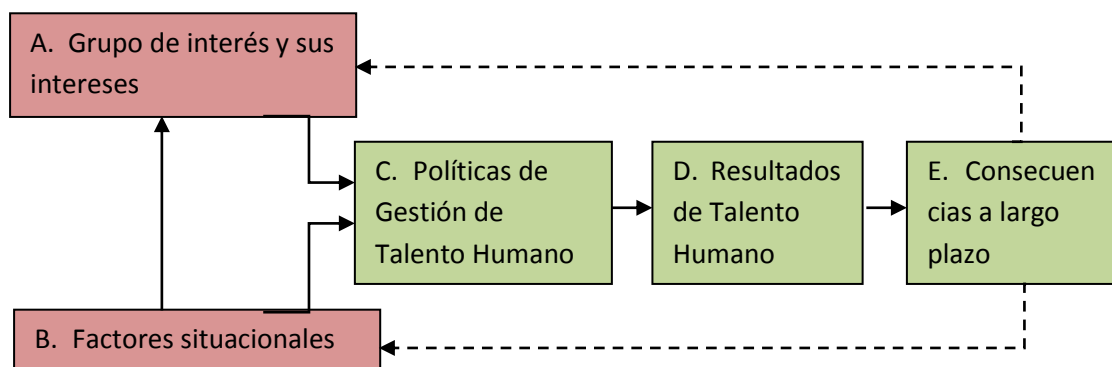
Desempeño relevante a los individuos y a la organización para mejorar la eficiencia. En función de esta evaluación, se establecería un sistema de retribución y gratificaciones en función del desempeño. Los resultados de la evaluación servirían también para detectar necesidades de formación entre el personal. La formación y el desarrollo están basados en las necesidades de la empresa, y se primaría contratar a especialistas en lugar de formar a los trabajadores en plantilla.

### 2.2.2.3.2. El modelo de Harvard

El modelo de Harvard agrupa los principales principios de la aproximación soft de los recursos humanos. El objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los empleados.

La organización se analiza teniendo en cuenta el flujo de capital humano. Esto incluye desde que un empleado es considerado y contratado por la organización hasta que finaliza su contribución en la empresa (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). Este sistema cuenta con un sistema de retribución con sueldos altos y participaciones en la empresa para atraer, motivar y mantener a los empleados, junto con estabilidad laboral. Otra de sus características es que propicia la participación de los empleados en la toma de decisiones, con ello persigue crear un entorno laboral con empleados comprometidos e implicados. Por último, también delega responsabilidad en grupos de trabajadores auto gestionados. Como se puede observar, todas estas características son distintivas de la aproximación soft.

**Gráfico 2.2.** El Modelo de Harvard de Gestión de Recursos Humanos (Analoui, 2007)



**Fuente:** Latorre, Navarro (2012) "La Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral.

**Elaboración:** Autor de tesis

**Tabla II.1:** Matriz del modelo de Harvard

A	B	C	D	E
Accionistas Dirección Grupos de empleados Gobierno Comunidad Sindicatos	Características empleados -Estrategia del negocio y condiciones -Filosofía de la dirección -Mercado Laboral -Sindicatos -Tecnologías -Leyes y valores del contexto	Influencia del empleado Flujo de recursos humanos Sistema de retribución Sistema de trabajo	Compromiso Competencia Coste efectividad	Bienestar individual Efectividad organizacional Sociedad del bienestar

**Fuente:** Latorre, Navarro (2012) "La Gestión de Recursos humanos y el desempeño laboral.

**Elaboración:** Autor de tesis

El modelo de Harvard se basa en las cuatro "C": competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad, donde cada criterio es igual de importante: la competencia en el trabajo, la congruencia del trabajador con los fines de la organización, el compromiso de la organización en invertir en el empleado y desarrollar sus competencias y por D. Resultados de los RRHH.

E. Consecuencias a largo plazo

A. Grupos de interés y sus intereses

B. Factores situacionales

C. Políticas de Gestión de Talento Humano

A B C D E C último, el coste general de la efectividad del talento humano. El alto rendimiento de los empleados se obtiene, ya que con este modelo se consigue tener trabajadores competentes, comprometidos, con valores congruentes con los de la organización y se optimizan los costes. Además, se incluyen los resultados a largo plazo consecuentes de llevar a cabo una

gestión del talento humano basada en este modelo. “Por último, este modelo enfatiza el reconocimiento de los grupos de interés: la dirección, los empleados, los sindicatos, la sociedad y el gobierno estatal” (Beer, 1984) considera que todos los grupos de interés han de ser tenidos en cuenta en la organización, de lo contrario la organización podría sufrir conflictos y pérdidas.

Este modelo también está en línea con el Paradigma CVL/IE que basa la gestión de recursos humanos en mejorar la calidad de vida laboral de los empleados para estimular su implicación laboral y un desempeño de calidad. Igualmente este paradigma se centra en lograr el compromiso, la competencia, optimizar costes y la congruencia. Así, el compromiso de los empleados se lograría a través de la identificación con la empresa y sus objetivos. Por medio de la formación, se obtendrían empleados competentes para desempeñar sus roles.

Se postularía una optimización de costes, por los que el coste de los empleados en su conjunto fuera menor a la aportación que hiciesen a la organización. “Por último, este paradigma aboga por una mayor coincidencia de los intereses de los empleados y la organización para conseguir la congruencia” (García, 2012).

#### **2.2.2.3.3. Modelo basado en la mejora continua**

De acuerdo a la perspectiva de María Cristina Ruiz Villar y Ana María Díaz Cerón (2000), en la actualidad, para obtener una posición competitiva, “las empresas necesitan orientarse hacia un cambio organizacional, que dirigido al mejoramiento continuo irradie hacia todos los niveles de la estructura organizativa, requiriéndose entonces una nueva visión de gerente, el cual debe buscar integrar a la gente, los procesos y las tecnologías”.

Al respecto, Agustín Ibarra Almada (2005), secretario de conocer, cita que “hoy en día el cambio tecnológico se caracteriza por ser también integral, ya que además de generar nuevos dispositivos técnicos, se crean y aplican

formas novedosas de organización y gestión de la producción y el trabajo” (Ibarra, 2005). Algunos de los sistemas más utilizados por las empresas son el “just in time”, estrategias de calidad total y mejora continua, reingeniería de procesos, las prácticas del “outsourcing” o el “benchmarking”.

Paralelo a estos comentarios, en el seminario informativo del Iteso, Nayeli Zaragoza (2005), escribió que “vivimos en una época de globalización donde constantemente surgen nuevos competidores para todo tipo de empresas, por lo que ya no es suficiente ser el más exitoso en tu país, si no ser el de mejor calidad en tu ramo alrededor del mundo” (Zaragosa, 2005).

Hablar de la mejora continua involucra a la calidad total, tema que es abordado por Lourdes Münch (2005), “definiéndolo como una cultura, debido a que más allá de una corriente de la administración, es una forma de vida donde se une el ejercicio de una serie de valores como amor al trabajo, satisfacción al cliente, entre otros” (Münch, 2005). Para esta autora, la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, defendiendo con ello que para llevar a cabo cualquier desarrollo de una cultura de calidad se requieren individuos que posean y compartan valores como: lealtad, amor por el trabajo, disciplina, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso.

Hace unos 20 años, según Tom Peters (2002), “las empresas estaban totalmente obsesionadas con la calidad, lográndose avances en muchos casos y poniéndose como prioridad ante temas como producción o recurso humano” (Peters, 2002), es por ello que actualmente aun pueden verse casos de empresas y gobiernos a nivel global buscando lograr la calidad total para poseer una ventaja de desarrollo y competitividad, teniendo como ejemplo de ello la cultura de calidad en los países en vías de desarrollo

Así también, Münch (2005) muestra los rasgos principales resultados de estudios realizados por diversos especialistas en la materia, en los cuales se establecen ideas de las principales características entre las organizaciones

japonesas, occidentales, estadounidenses de excelencia y las mexicanas, buscando subrayar nuevamente “que el conocer los valores, perfiles y características únicas del personal son necesarias para iniciar cualquier cambio y pronosticar si el mismo será efectivo de acuerdo con las necesidades existentes no sólo de la empresa, si no del personal” (Münch, 2005).

**Tabla II. 2:** Requisitos de calidad en el latinoamericano

Requisitos de calidad	Características del latinoamericano
Lealtad Amor al trabajo Responsabilidad Laboriosidad Compromiso Visión a largo plazo	Inseguridad y desconfianza Amor a las fiestas Despreocupación Falta de Identidad Visión a corto plazo

**Fuente:** Münch (2005).

**Elaboración:** Autor de tesis

De “Calidad y mejora continua: Principios para la competitividad y la productividad”, por Lourdes Münch, 2005, p. 43.

**Tabla II. 3:** Características entre las organizaciones japonesas, occidentales, estadounidenses de excelencia y las mexicanas

FACTOR JAPONESAS	OCCIDENTALES	ESTADOUNIDENSES	DE EXCELENCIA	MEXICANAS
<b>Empleo</b>	De por vida	Corto plazo	Largo plazo y estable	Corto plazo e inestable
<b>Evaluación y Lento promoción</b>	Lento	Rápido Lento Variable	Rápido Lento Variable	Rápido Lento Variable
<b>Carreras</b>	No especializadas	Especializadas Interdisciplinarias	Especializadas Interdisciplinarias	Variables
<b>Control</b>	Implícito	Explicito	Implícito y explicito	Explicito
<b>Toma de</b>	Colectivo Individual	Colectivo Individual	Mixto	Variable

<b>decisiones</b>				
<b>Responsabilidad</b> <b>Colectiva</b> <b>Individual</b>	Colectiva Individual	Colectiva Individual	Mixta	Situacional
<b>Interés</b>	Holista	Segmentado Holista	Segmentado Holista	Individual

**Fuente:** Münch (2005).

**Elaboración:** Autor de tesis

De “Calidad y mejora continua: Principios para la competitividad y la productividad”, por Lourdes Münch, 2005, p. 46.

Para Crosby (1989), uno de los hombres más interesados en la calidad, “el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de alta dirección y de una filosofía integrativa que promueva que cada miembro comprenda su propósito, logrando la calidad solo a través de un cambio de cultura en la que se conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad” (Crosby, 1989).

#### **2.2.2.3.4. Modelos de calidad total y mejora continúa**

Muchos investigadores han realizado sustanciales contribuciones a la administración de la calidad, incluyendo estudios en la medición, administración y mejora en los procesos de las organizaciones. Sólo tres de estos filósofos son considerados los “gurús de la administración” en la revolución de la calidad, los cuáles son el Doctor W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby y sus filosofías junto con la de Ishikawa, han traspasado fronteras dejando un gran impacto en organizaciones en muchos países del mundo (Porter, 2004), estrategia japonesa que también ha sido aplicada en multinacionales del mundo (Münch, 2005).

Como Masaaki Imai dice (1989), “la estrategia de Kaizen es el concepto más importante en la administración del país de Japón, palabra que significa



mejoramiento en marcha que involucra a todos, desde la alta administración, gerentes, hasta trabajadores de operación” (Imai, 1989).

El proceso de mejora de la calidad de Kaizen, considerada según Imai (1989), “la clave de la ventaja competitiva, maneja como prioridad la calidad de las personas, ya que si esta mejora, se tendrá calidad en los productos y servicios”. Si se concientiza y capacita a los empleados con las herramientas de calidad, se logrará que estos puedan progresar en sus funciones laborales (Díaz, 2000). “El sistema Kaizen pone mayor énfasis en el proceso, en vez de orientarse y basarse para criticar a las personas en los resultados y no recompensar los esfuerzos hechos durante el proceso” (Imai, 1989).

Como Guadalupe Rico (2005) indica, Masaaki Imai fundó el Instituto Kaizen en 1985 con el objetivo de ayudar a las empresas a alcanzar un desempeño de clase. El Kaizen ha sido implementado en México sólo en algunos departamentos, careciendo de lo más importante: el compromiso gerencial. Masaaki Imai (1989), “cree que la época donde los altos ejecutivos dictaban las órdenes ha finalizado, es necesario en estos tiempos que se conozca y recorra diariamente el lugar de trabajo, ya que sólo así será posible identificar las áreas de oportunidad existentes” (Imai, 1989). Así mismo, reconoce que es muy común la falta de conocimiento e interés de algunos gerentes con respecto a sus áreas de trabajo y que en la mayoría de las organizaciones se genera que el personal sea un 20% mayor a lo requerido. Otro problema que menciona es la falta de motivación a los trabajadores gracias a que las empresas están dando un escaso valor agregado y muchos no dan ese extra que hace la diferencia entre las empresas competitivas.

#### **2.2.2.3.5. Modelo de gestión por competencias**

Se entiende por metodología de Competencias el proceso por el cual se establece un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades

requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

### ***Gestión por competencias***

**Competencia:** Definición según el diccionario de la real academia española

1. Aptitud, Idoneidad.
2. Acción de Competir.

**Aptitud:** Idoneidad para el buen desempeño de alguna cosa.

**Idoneidad:** Adecuado, Conveniente.

Conocimiento: Entendimiento, Inteligencia, Razón Natural.

Capacidad: Aptitud, Idoneidad, Aptitud intelectual, Inteligencia, Talento.

Habilidad: Destreza, Capacidad para hacer algo.

Eficacia: Virtud de obrar.

Eficiencia: Virtud o Facultad para obtener un efecto determinado.

Efectividad: Calidad de efectivo.

### ***La diferencia entre dos escuelas***

*Conductista:*

Origen: EE.UU.

Autores importantes: McClelland, Spencer & Spencer

Que son las competencias?: Características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior.

Desempeño efectivo: se expresa en resultados específicos.

Competencia = Desempeño superior

Cuando no hay desempeño superior se denomina competencia mínima.  
Teoría del Iceberg.

Críticas:

1. La definición de competencia es demasiado amplia y se puede entender ésta como cualquier cosa.
2. Está basado en un modelo del pasado y es difícil de adaptar a la organización en constante cambio (realidad de hoy).

*Constructivista:*

Origen: Europa. Especialmente en Francia

Autor: Levy-Leboyer

Qué son las competencias?: Una competencia no solo nace de la función sino que tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades.

Rechaza la exclusión de personas menos formadas, estas personas pueden crear, ser autónomas y responsables. El postulado es que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da la posibilidad de aprender.

### ***Distintas definiciones de competencias***

1) Spencer & Spencer: (Conductista)

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, 2008)

2) Levy- Leboyer: (Constructivista)

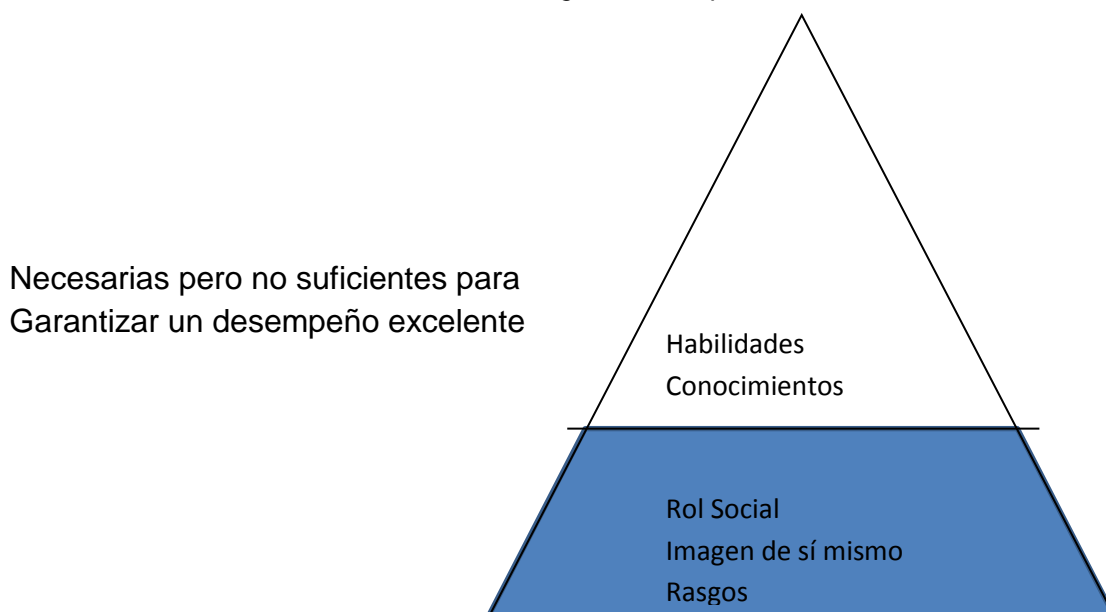
“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Leboyer, 2012)

3) Ernest & Young: (Consultora)

“Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo” (Young, 2011)

### Las competencias son como un iceberg (Según MC Clelland, Escuela Conductista)

*Ilustración 2.1: Iceberg de las competencias*



**Fuente:** MC Clelland, Escuela Conductista.

**Elaboración:** Autor de tesis

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo.

Conocimientos: La información que una persona tiene de un área particular.

Rol Social: El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.

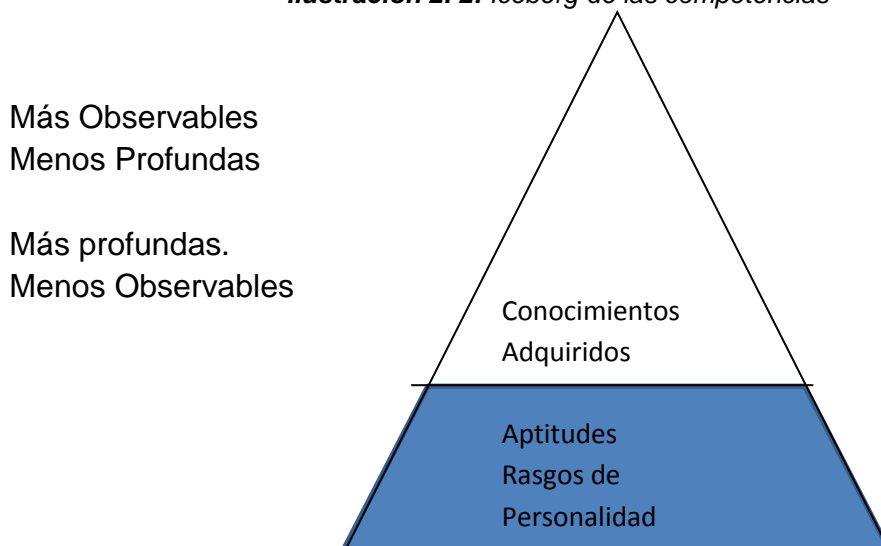
Imagen de sí mismo: Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.

Rasgos: Aspecto típico del comportamiento de una persona.

Motivos: Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

**Las competencias son como un iceberg** (Según LEVY-LEBOYER. Escuela Constructivista)

*Ilustración 2. 2: Iceberg de las competencias*



**Fuente:** Levy – Levoyer (2012).

**Elaboración:** Autor de tesis

*Las competencias se dividen en dos grandes grupos:*

- Las más fáciles de detectar y desarrollar (Destrezas y Conocimientos)

- Las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, Actitudes, Valores)

En este esquema las competencias son centrales o superficiales (entendiendo por superficial como están en la superficie)

**Ilustración 2.3:** Esquema de competencias



**Fuente:** Levy – Levoyer (2012).

**Elaboración:** Autor de tesis

### ***Quien define las competencias?***

El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción es imprescindible. Si se recurre a la ayuda de una consultora para la definición de competencias esta deberá trabajar con los N° 1 de la organización.

### ***Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos***

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo: Liderazgo: No es lo mismo el liderazgo que requiere la cumbre de una organización que el jefe de capacitación. Los dos requieren a competencia pero de manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

### ***Grados de competencia***

Además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados (esto también queda a criterio de cada organización):

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

A partir de la apertura de la competencia en niveles, se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos para cada puesto.

### **2.2.3. Estrategias para mejorar la gestión de talento humano**

En el Ecuador la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral

Es la manera como el empleado desarrolla sus actividades en base a los estímulos que recibe y al clima laboral en donde se desarrolla contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato, Administración de recursos humanos , 2000).

### **2.2.3.1. Motivación laboral**

La motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas.

Es bastante seguro afirmar que la teoría conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores de externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. “Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización” (Robbins, 2011).

### **2.2.3.2. Incentivos laborales**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.



### ***Las recompensas de los empleados***

El pago no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen la importancia que tiene el salario para conservar a los talentos notables. Existen diferentes pagos:

- Pago a destajo
  
- Plan de pago con base en el mérito
- Pago con base en las aptitudes
  
- Plan de reparto de utilidades
  
- Reparto de las mejoras (Robbins, 2011, pág. 232).

#### **2.2.3.3. Coaching**

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.

2. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.

4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

¿Cómo funciona el coaching?

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos.

De parte del coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

También el coach sabe, porque lo aprendió seguramente leyendo a Fernando Flores, que la acción está en el lenguaje. Por lo tanto, sabrá pedir acción en su coachee y se focalizará en sus resultados.

### ***Coaching en las organizaciones***

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.

- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

¿Qué es el coach?

El Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

#### **2.2.3.3.2. Características del Coach**

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. *Claridad*: “Un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero” (Hendricks, 1996).
2. *Apoyo*: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
3. *Construcción de confianza*: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale éxitos ocurridos. Revise

con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

4. *Mutualidad*: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas.

Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.

5. *Perspectiva*: Significa comprender el punto de vista de los subordinados. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad de los miembros del equipo. Mientras más preguntas hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior de los individuos. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

6. *Riesgo*: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

7. *Paciencia*: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza de su equipo en su habilidad para pensar y reaccionar.

8. *Confidencialidad*: Las mejores coaches son aquellos que logran mantener la boca cerrada. El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

9. *Respeto*: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía. Usted puede respetar en alto grado a sus miembros del equipo, pero si eso está en contradicción con su poca disposición a involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, hace que comunique poco respeto.

El proceso de coaching está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- Desarrollo de una relación de Sinergia.
  
- Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
  
- Desarrollo de empleados.
  
- Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los coaches realizan muchas tareas: aconsejan, establecen dirección y dan feedback.

Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo de los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos coaches promueven el éxito.

### **2.2.3.3.3. Funciones del coach**

Entre las principales tenemos:

1. Liderazgo visionario inspirador.
2. Seleccionador de talentos.
3. Entrenados de equipos.
4. Acompañamiento de vendedores en el campo.
5. Consultor del desempeño individual de los vendedores.
6. Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
7. Gestor del trabajo en equipo.
8. Estratega innovador.

**CAPITULO III**  
**MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**



### **3. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

#### **3.1. Tipo de investigación**

##### **3.1. Métodos**

*Inductivo - Deductivo.-*

*Analítico – Sintético*, el análisis y la síntesis son procesos fundamentales y son considerados en todo el desarrollo de la investigación, para profundizar los resultados de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo, es decir analizando cada aspecto recabado en cuestión de la información primaria obtenida en el proceso, los cuales en primera instancia deberán ser sintetizados mediante tablas y posteriormente analizadas en cada uno de sus aspectos en lo relacionado con la gestión organizacional.

##### **3.2. Técnicas**

*Entrevistas:* Aplicadas a un experto en administración hotelera.

*Encuestas:* Aplicadas a los trabajadores de las empresas hoteleras del Sur de Manabí.

##### **3.3. Población y Muestra**

La población o Universo de la investigación serán los sectores hoteleros de la zona sur de Manabí que cuenta con 200 empleados directos

*Tipo De Muestra.*

La muestra será Probabilística, en razón de que las personas encuestadas son seleccionadas y reguladas porque todos forman parte del problema o solución.

### Tamaño de la Muestra

Formula:

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{Z^2 P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

**n** = muestra.

**N** = Poblacion o universo.

**P** = Probabilidad de ocurrencia.

**Q** = Probabilidad de no ocurrencia.

**Z** = Nivel de confianza.

**e** = Nivel de significancia.

**n** = 132 empleados hoteleros

**N** = 200 empleados hoteleros

**P** = 0.5

**Q** = 0.5

**Z** = 1.96

**e** = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(200)}{(1.96)^2(0.5)(0.5) + (200)(0.05)^2}$$

$$n = \frac{(3.84) (0.5)(0.5)(200)}{(3.84) (0.5)(0.5) + (200)(0.0025)}$$

$$n = \frac{192}{0.96 + 0.5}$$

$$n = \frac{192}{1.46}$$

$$n = 131.5$$

$$n = 132 \text{ empleados hoteleros}$$

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue: 132

### **3.4. Proceso de recopilación de la información**

La recopilación de la información primaria se originó de las encuestas aplicadas a los empleados de los hoteles de la zona Sur de la provincia de Manabí. También fue preciso el análisis del criterio expresado por un experto en administración hotelera mediante una entrevista, la misma que tuvo en su estructura los diferentes aspectos de cada categoría y variable a considerada en la investigación.

Mientras que la información de carácter secundario se tomó de la investigación bibliográfica realizada en medios informáticos relacionada principalmente con el rendimiento del talento humano así como de la manera de realizar la gestión organizacional y su evolución.

### **3.5. Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información se realizó mediante la utilización de tablas y gráficos estadísticos, que fueron analizados de forma específica en cada uno de sus componentes.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados de la encuesta realizada a los empleados del sector hotelero de la zona Sur de Manabí.

1.- Cuántos años tiene trabajando en esta empresa hotelera

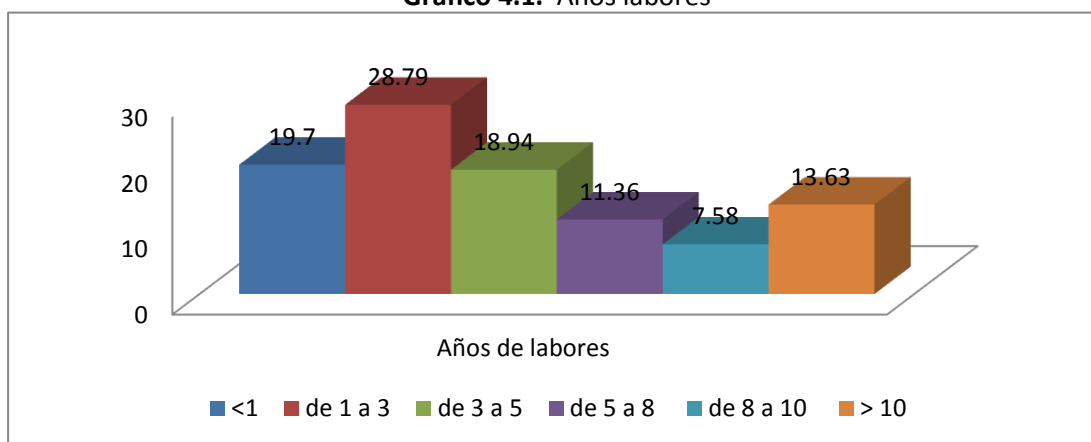
**Tabla IV. 1.** Años de labores

Opción	f	%
< 1	26	19,70
1 - 3	38	28,79
3 - 5	25	18,94
5 - 8	15	11,36
8 - 10	10	7,58
> 10	18	13,63
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Grafico 4.1.** Años labores



#### **Análisis e Interpretación**

El mayor porcentaje, 28,79% de los empleados de las empresas en estudio, tienen trabajando por un lapso de 1 a 3 años, mientras un 19,70% lo ha hecho por periodo determinado menor a un año, seguido de un 18,94% de los empleados que han trabajado por un periodo de 3 a 5 años. Sin embargo también hay un 13,63% de los empleados que tienen más de diez años trabajando en la empresa hotelera. Lo que es índice de estabilidad en este tipo de empresa.

2.- Cuál es el grado de acción que tiene usted con la actividad que desarrolla en la empresa hotelera

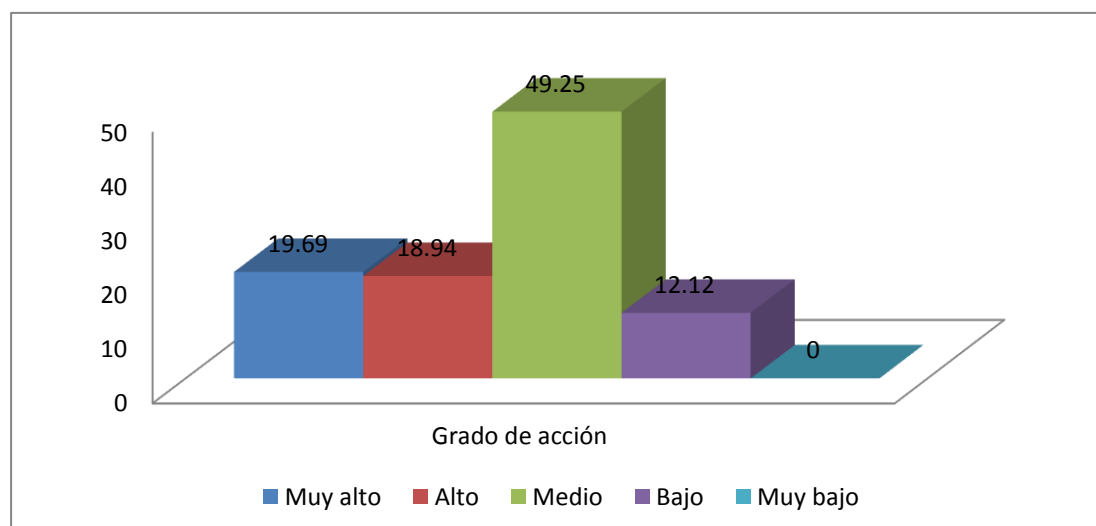
**Tabla IV. 2.** Grado de acción de los empleados hoteleros

Opción	F	%
Muy alto	26	19,69
Alto	25	18,94
Medio	65	49,25
Bajo	16	12,12
Muy bajo	0	0,00
Total	132	100,00

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4. 2.** Grado de acción de los empleados hoteleros



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico muestra que el 49,25% de los empleados encuestados reveló que el grado de acción que tiene es medio en cuanto al desarrollo de sus actividades en las empresas hoteleras; esto seguido del 19,69% de empleados que expresó que grado de acción es muy alto, un 18,94% indicó su grado de acción en alto. En otras palabras de la encuesta participaron desde los colaboradores de menor hasta los de mayor jerarquía dentro de las empresas seleccionadas ofreciendo así un resultado más fiable en los aspectos consultados.

3.- Está usted de acuerdo que se debe de seleccionar al talento humano en toda empresa hotelera

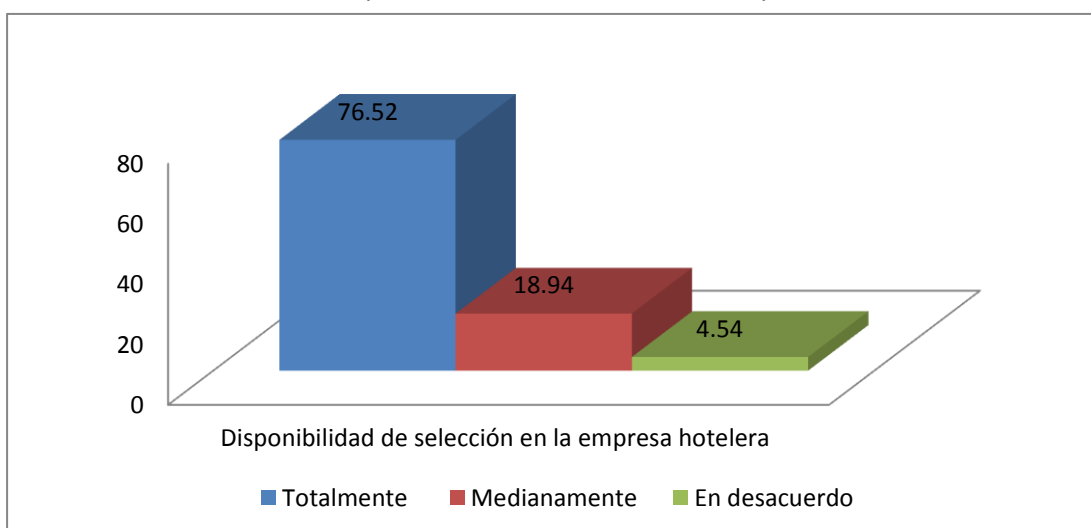
**Tabla IV. 3.** Disponibilidad de selección en la empresa hotelera

Opción	f	%
Totalmente	101	76,52
Medianamente	25	18,94
En desacuerdo	6	4,54
Total	132	100,00

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.3.** Disponibilidad de selección en la empresa hotelera



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico recoge la opinión expresada por los empleados acerca de la importancia que tiene seleccionar el talento humano por parte de los empresarios hoteleros, ante lo cual el 76,52% enunció que está totalmente de acuerdo, un 18,94% expresó que está medianamente de acuerdo y solo un 4,54% está en desacuerdo. Siendo así la mayoría de los empleados hoteleros están empoderados de sus conocimientos en el mercado hotelero y de los conocimientos que deben tener al respecto.

4.- Piensa usted que las empresas hoteleras deben ser administradas por un talento humano eficiente

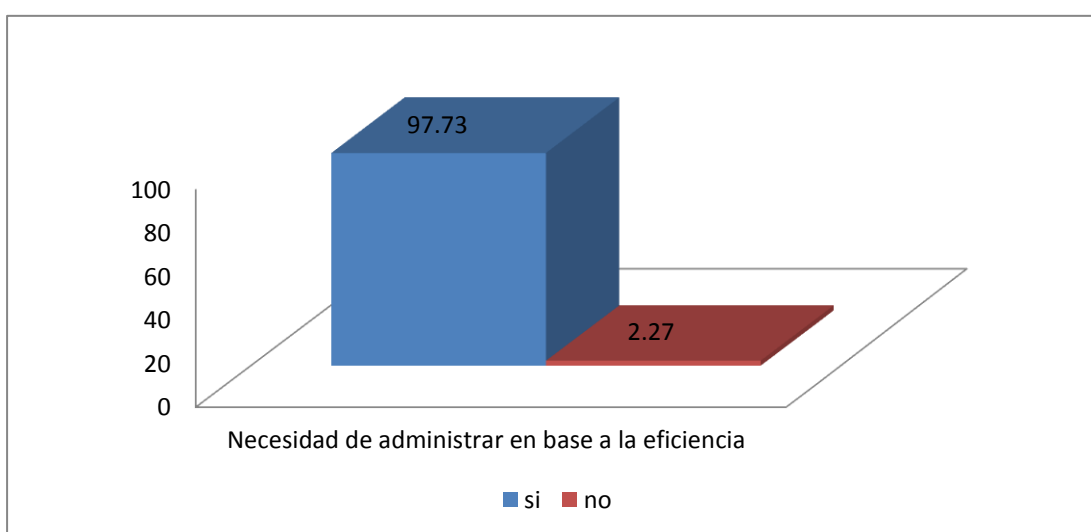
**Tabla IV. 4.** Necesidad de administración en base a eficiencia

Opción	f	%
Si	129	97,73
No	3	2,27
Total	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.4.** Necesidad de administración en base a eficiencia



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico expone la opinión de los empleados hoteleros acerca de la necesidad e importancia que tiene que este tipo de empresa sea administrada por un talento humano eficiente ya que de esta forma se ofertaría un servicio de calidad lo que repercutiría de forma positiva atrayendo de manera constante la afluencia turística, además enuncian que los administradores deben de tener conocimientos de gestión para poder guiar a sus empleados para que la empresa tenga éxito. En este apartado el 97,73% consideró que es de gran importancia la capacidad de gestión que tenga quien administra la empresa y solo un 2,27% se mostró indiferente.



5.- Recibe algún estímulo en señal de agradecimiento por su trabajo en las empresas hoteleras

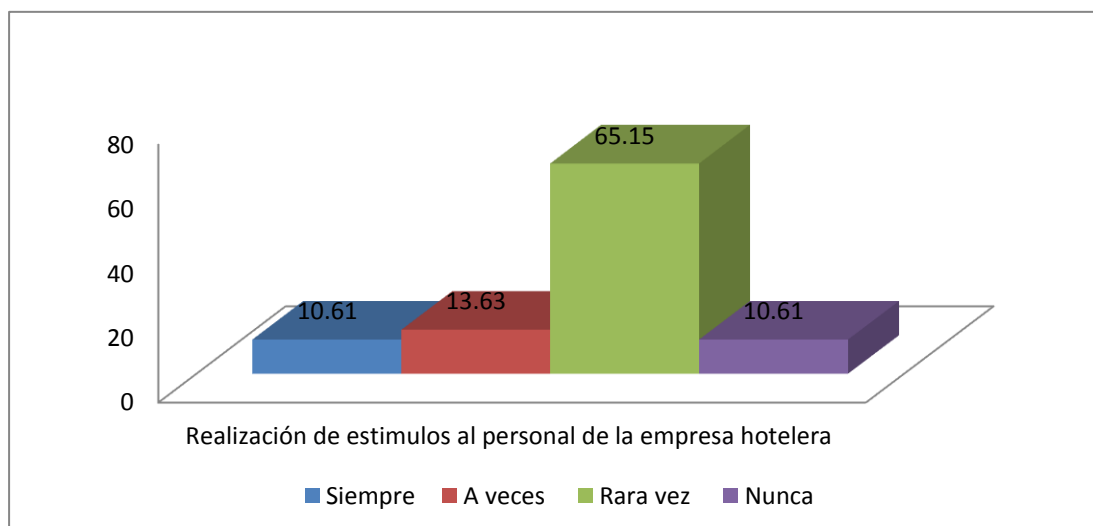
**Tabla IV. 5.** Realización de estímulos al personal de la empresa hotelera

Opción	f	%
Siempre	14	10,61
A veces	18	13,63
Rara vez	86	65,15
Nunca	14	10,61
Total	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.5.** Realización de estímulos al personal de la empresa hotelera



### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico N° 5 se muestra la opinión emitida por los empleados hoteleros sobre si reciben algún tipo de estímulo por el trabajo que realizan, un 13,63% manifestó que a veces sus empleadores ofrecen a ellos este tipo de compensación y que generalmente es de tipo económico, otras veces de tipo moral o por capacitaciones, sin embargo el 65,15% expresó que rara vez reciben un estímulo, mientras otro 10,61% enunció que nunca han recibido este tipo de retribución y solo un 10,61% articuló que siempre reciben este tipo de estímulo.

6.- Cree que usted que la forma de organización que existe en la empresa hotelera es

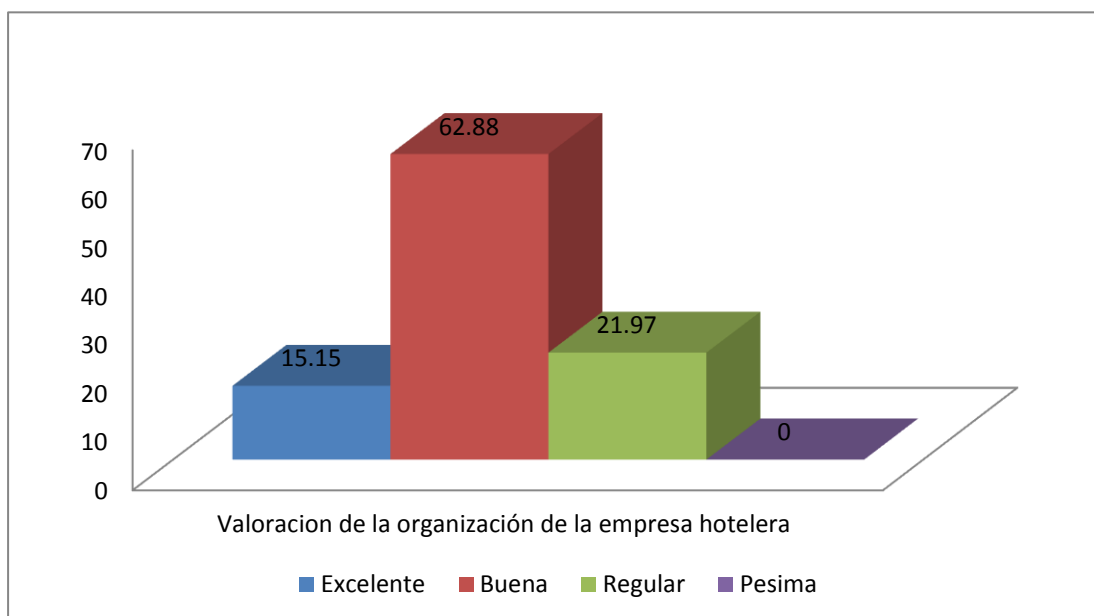
**Tabla IV. 6.** Valoración de la organización de la empresa hotelera

Opción	f	%
Excelente	20	15,15
Buena	83	62,88
Regular	29	21,97
Pésima	0	0,00
Total	132	100,00

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4. 6.** Valoración de la organización de la empresa hotelera



### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico N° 6 se puede observar que el 62,88% enunció que la forma de organización de la empresa hotelera en la que labora es buena, mientras un 21,97% manifestó que es regular y que por ende se debería de empezar por formular en cada una de las empresas hoteleras un plan que regule la organización de las mismas y de esta forma tratar de enrumbar el sector turístico de la zona sur de Manabí y así aprovechar al máximo sus potencialidades turísticas.

7.- Recibe usted capacitación de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa donde labora

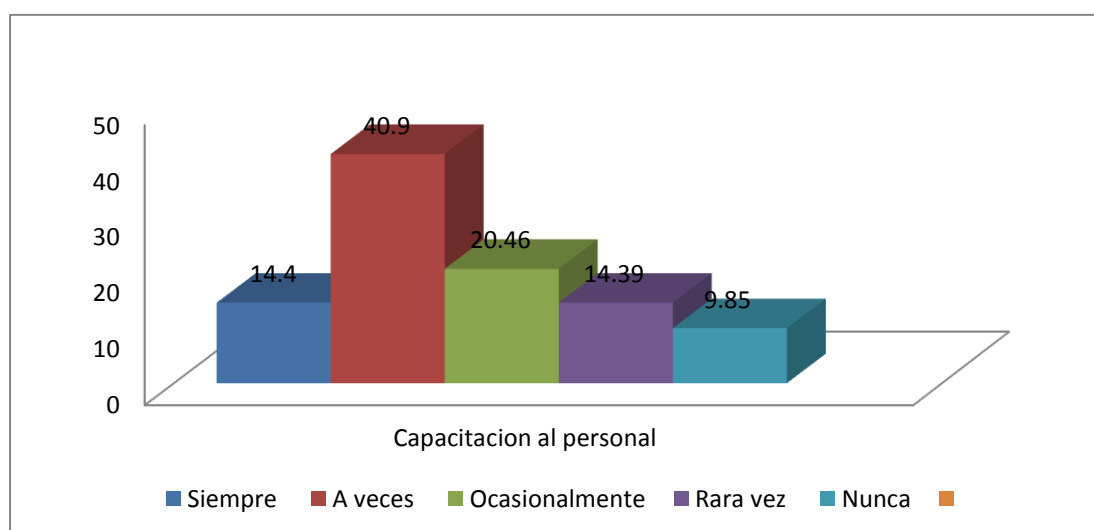
**Tabla IV. 7.** Capacitación al personal

Opción	f	%
Siempre	19	14,40
A veces	54	40,90
Ocasionalmente	27	20,46
Rara vez	19	14,39
Nunca	13	9,85
Total	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.7.** Capacitación al personal



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico N°7 muestra el criterio que tienen los empleados de las empresas turísticas en estudio acerca de las capacitaciones que reciben de acuerdo a las funciones que realizan en las mismas donde el 40,90% manifiesta que las recibe a veces, un 20,46% aduce que las recibe ocasionalmente, otro 14,39% rara vez, un 14,40% informa que siempre recibe este tipo de capacitación, mientras un 9,85% expresó que nunca ha recibido ningún tipo de capacitación que se encuentre relacionada al área donde desarrolla sus funciones.

## 8.- El sueldo que usted percibe está de acuerdo a su perfil profesional

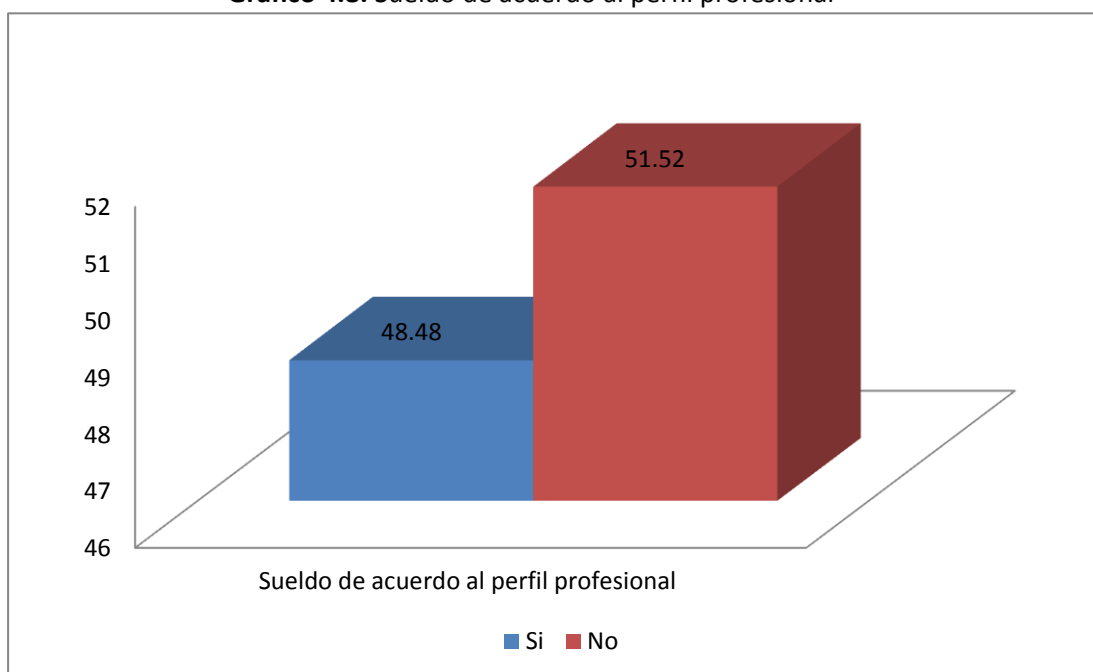
**Tabla IV. 8.** Sueldo de acuerdo al perfil profesional

Opción	f	%
Si	64	48,48
No	68	51,52
	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.8.** Sueldo de acuerdo al perfil profesional



### Análisis e Interpretación

En el gráfico N°8 se muestra la opinión de los encuestados relacionada a la variable sueldo percibido de acuerdo a su perfil profesional donde el 51,52% reveló no encontrarse de acuerdo con el salario percibido ya que ellos manifiestan que reciben solo un sueldo básico por ser bachilleres, sin embargo el 48,48% expresó encontrarse de acuerdo con el salario recibido ya que de esta forma se está valorando el esfuerzo profesional y los conocimientos adquiridos a través de los estudios realizados.

9.- Cree usted que las empresas hoteleras de la zona sur de Manabí aportan al desarrollo socioeconómico de la región

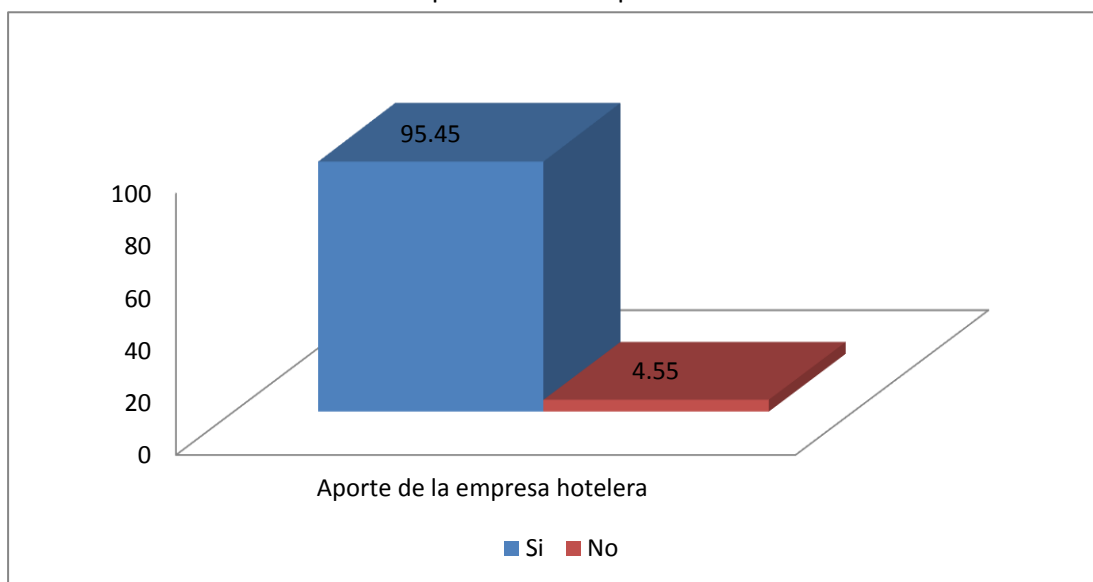
**Tabla IV. 9.** Aporte de las empresas hoteleras

Opción	f	%
Si	126	95,45
No	6	4,55
	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.9.** Aporte de las empresas hoteleras



### **Análisis e Interpretación**

En el gráfico N°9 se expone la opinión que tienen los encuestados acerca del aporte que crean las empresas hoteleras en el desarrollo socioeconómico de la zona sur de Manabí, donde el 95,45% manifestó que este tipo de empresa da su aporte a través de la generación de fuentes de empleo, la oferta de paquetes turísticos atractivos para los visitantes, brindando servicios de calidad a propios y extraños ya que de ésta forma se trata de dar valor a todos los recursos turísticos que tiene la zona, y solo un 4,55% declaró que estas empresas no aportan al desarrollo.

10.- Cree usted que si se gestionara de forma adecuada el talento humano esto elevaría el rendimiento de los trabajadores en el sector hotelero

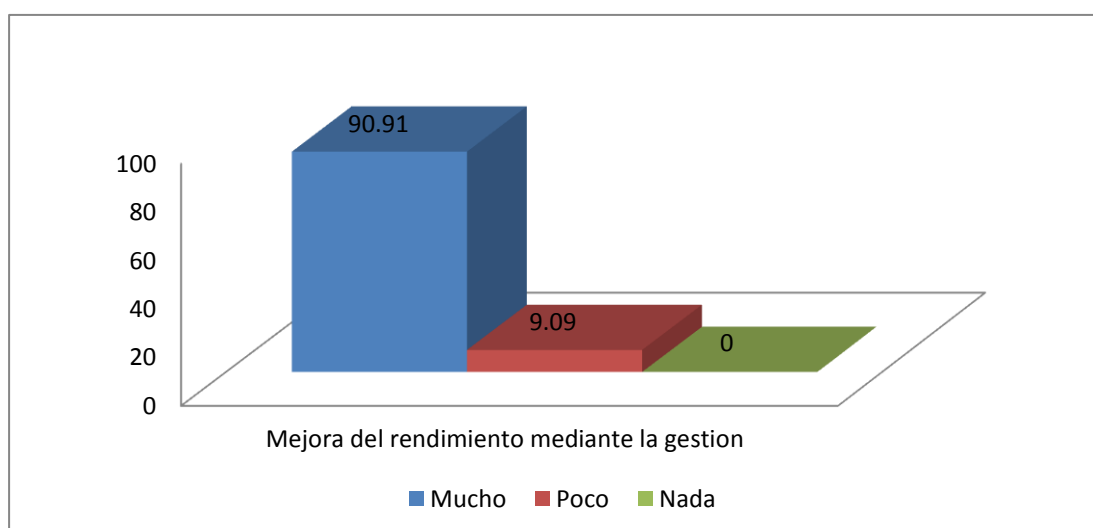
**Tabla IV. 10.** Mejora del rendimiento mediante la gestión

Opción	f	%
Mucho	120	90,91
Poco	12	9,09
Nada	0	0,00
	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.10.** Mejora del rendimiento mediante la gestión



### **Análisis e Interpretación**

El gráfico N° 10, muestra el criterio que tienen acerca de una adecuada gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores de las empresas hoteleras turísticas, donde el 90,91% declaró que de ser así el rendimiento del trabajo se elevaría mucho y solo un 9,09% opinó que en poco se mejoraría el rendimiento.

Con esta respuesta se obtiene que la mayoría de los empleados esta predispuesto a la mejora de la gestión del talento humano en pro del rendimiento en sus labores.

## 11.- ¿Cómo calificaría la estructura organizacional de la empresa hotelera?

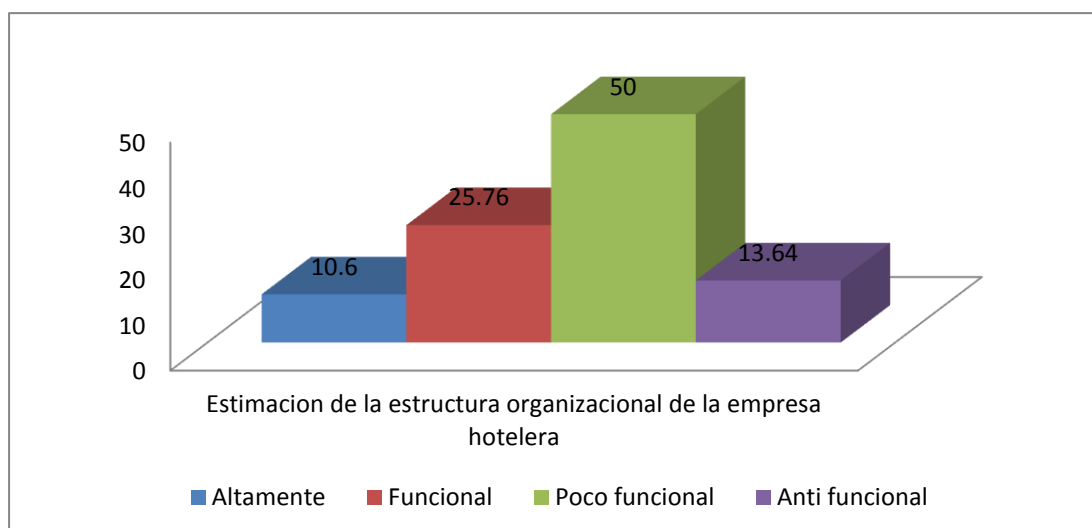
**Tabla IV. 11.** Estimación de la estructura organizacional de la empresa hotelera

Opción	f	%
Muy funcional	14	10,60
Funcional	34	25,76
Poco Funcional	66	50
Anti funcional	18	13,64
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.11.** Estimación de la estructura organizacional de la empresa hotelera



### Análisis e Interpretación

Según la encuesta realizada, el 10,60% de los trabajadores de la empresa hotelera consideran que la estructura organizacional de la misma es muy funcional, el 25,76% de empleados manifiestan que es funcional, mientras que el 50% de los empleados consideran que es poco funcional y el 13,64% cree que es anti funcional.

Hay que tomar en cuenta que la estructura organizacional de la empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional y según la percepción que tienen la mayoría de los empleados de la empresa hotelera la estructura organizacional es muy pobre.

12.- ¿Considerando la competencia y el cargo diría Ud. que en la empresa hotelera se da una designación de puestos?

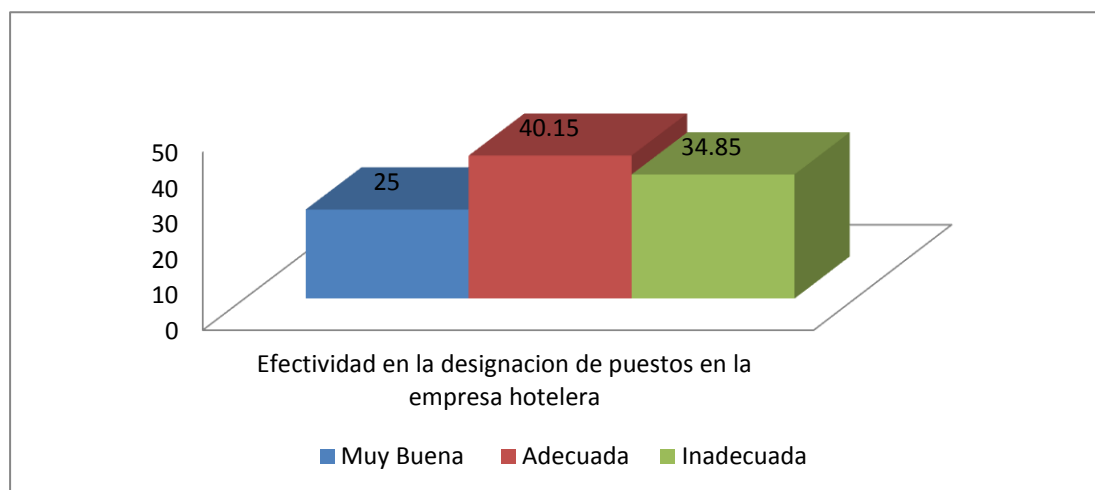
**Tabla IV. 12.** Efectividad en la designación de puestos en la empresa hotelera

Opción	f	%
Muy Buena	33	25
Adecuada	53	40,15
Inadecuada	46	34,85
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4. 12.** Efectividad en la designación de puestos en la empresa hotelera



### **Análisis e Interpretación**

Como se puede notar, el 25% de los empleados de la empresa hotelera expresan que la empresa tiene una designación de puestos muy buena, considerando la competencia y el cargo, el 40,15% consideran que la designación es adecuada y el 34,84% manifiesta que es inadecuada la designación de puestos.

La designación de puestos es crucial para el desarrollo eficaz y eficiente de la empresa en sus actividades, ya que dependiendo a la designación correcta de puestos se pueden distribuir las tareas que cada empleado debe hacer dependiendo de sus competencias profesionales, según la mayoría de los empleados encuestados de la empresa hotelera la designación de puestos es adecuada, pero un porcentaje muy cercano consideran que la designación es inadecuada.



13.- ¿Cuándo Ud. ingreso a la empresa se le explicó de forma adecuada y especifica las funciones del cargo que desempeña?

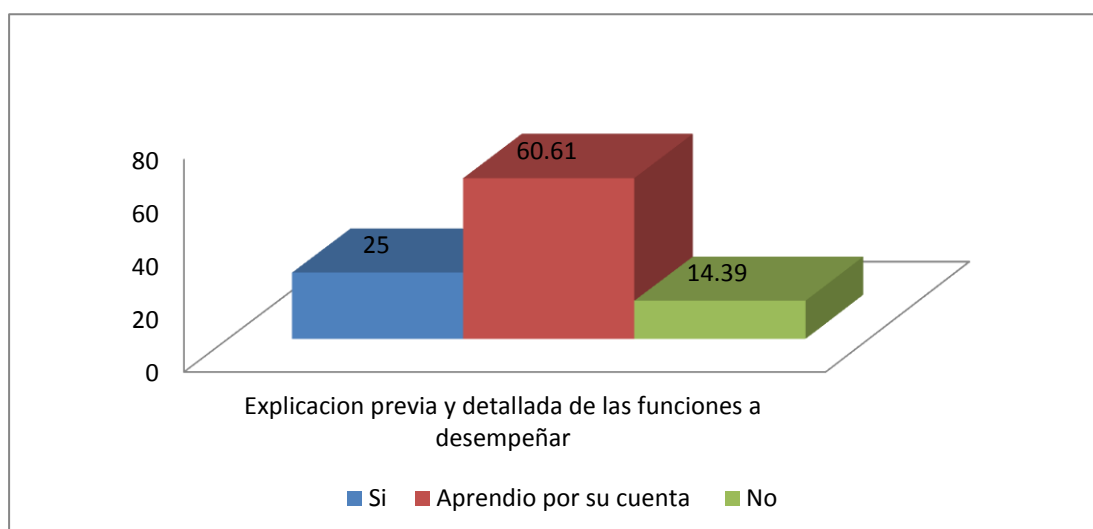
**Tabla IV. 13.** Explicación previa y detallada de la función a desempeñar

Opción	f	%
Si	33	25
Ha tenido que aprender por su cuenta	80	60,61
No	19	14,39
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.13.** Explicación previa y detallada de la función a desempeñar



### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas de la pregunta #13 lleva a saber que el 25% de los empleados fueron informados de forma adecuada y especifica de las funciones que desempeñarían al entrar a laborar en la empresa, el 60,61% de los empleados manifiestan que han tenido que aprender por su propia cuenta y el 14,39% no fue informado de las funciones del cargo que desempeña. Es preciso que todo empleado posea un conocimiento técnico de las funciones a desempeñar para que de dicha manera las funciones sean direccionadas al cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

14.- ¿Diría Ud. que hace falta la aplicación de mejoras a la estructura organizacional de la empresa hotelera?

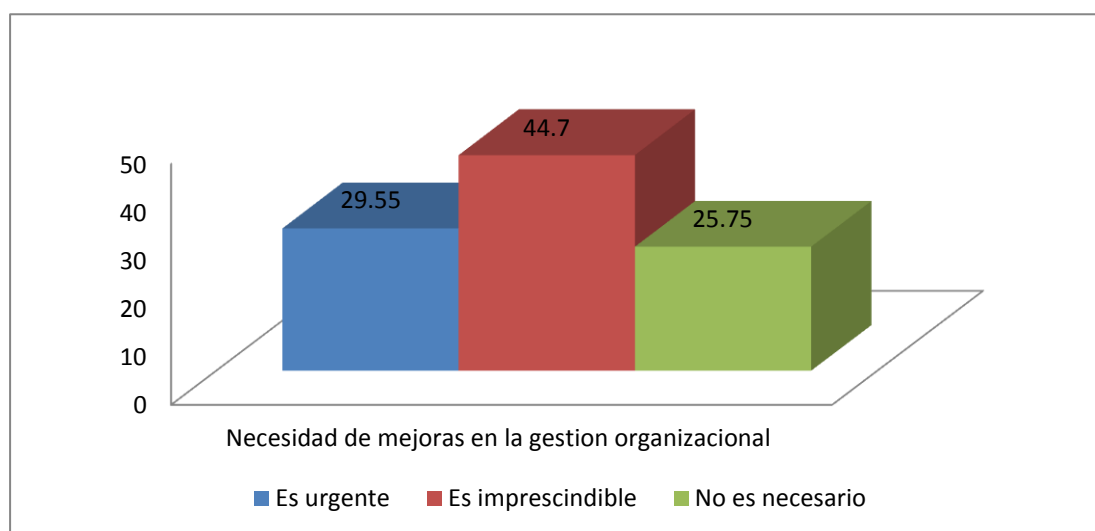
**Tabla IV. 14.** Necesidad de mejoraras en la gestión organizacional

Opción	f	%
Es urgente	39	29,55
Es imprescindible	59	44,70
No es necesario	34	25,75
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.14.** Necesidad de mejoraras en la gestión organizacional



### **Análisis e Interpretación**

El 29,55% de los empleados de la empresa hotelera consideran que hace falta una mejora urgente en la gestión organizacional de la empresa, el 44,70% responden que la mejora es imprescindible y el 25,75% creen que no es necesario. La mayoría de los empleados seguido de un porcentaje parecido consideran de gran importancia hacer mejoras en la gestión organizacional de la empresa las que deben ser direccionadas primordialmente al fortalecimiento de la calidad de los servicios hoteleros.

15.- ¿Cree Ud. que el personal administrativo cuenta con las competencias laborales suficientes para garantizar la calidad en los servicios hoteleros?

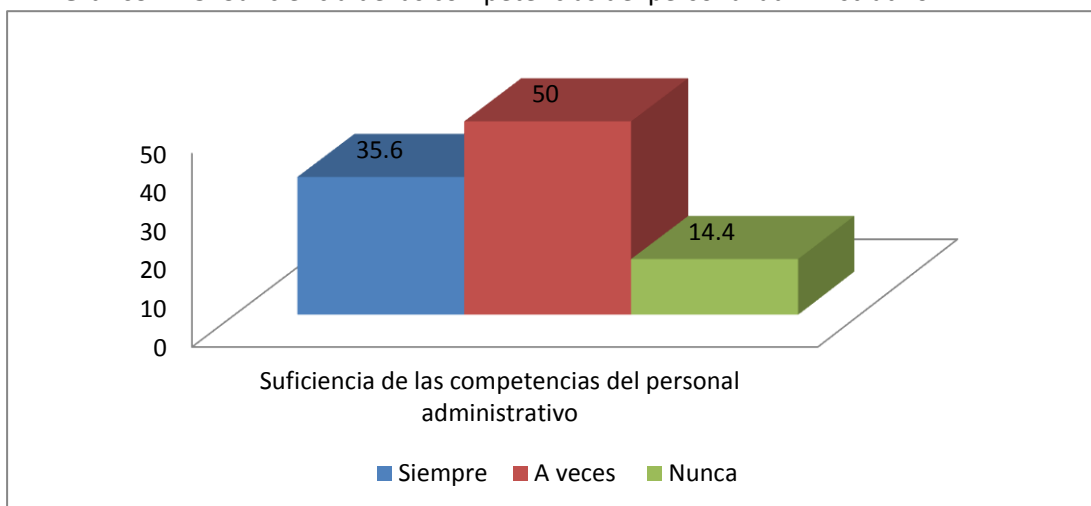
**Tabla IV. 15.** Suficiencia de las competencias del personal administrativo

Opción	f	%
Siempre	47	35,60
A veces	66	50
Nunca.	19	14,40
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.15.** Suficiencia de las competencias del personal administrativo



### **Análisis e Interpretación**

El 35,60% de los empleados de la empresa hotelera consideran que el personal administrativo siempre cuenta con las competencias laborales suficientes para garantizar la calidad en la prestación de los servicios hoteleros, el 50% se manifiesta exponiendo que a veces son competentes y el 14,40% creen que nunca han sido suficientes las competencias laborales del personal administrativo. Las competencias laborales bien definidas son las que permiten obtener calidad en el desempeño de las actividades empresariales, por esta razón es un eje principal que desde el área de la administración las funciones se definan de forma técnica cubriendo la necesidad para las que fueron creadas.

16.- ¿Diría que existe una adecuada clasificación de los puestos en la empresa hotelera?

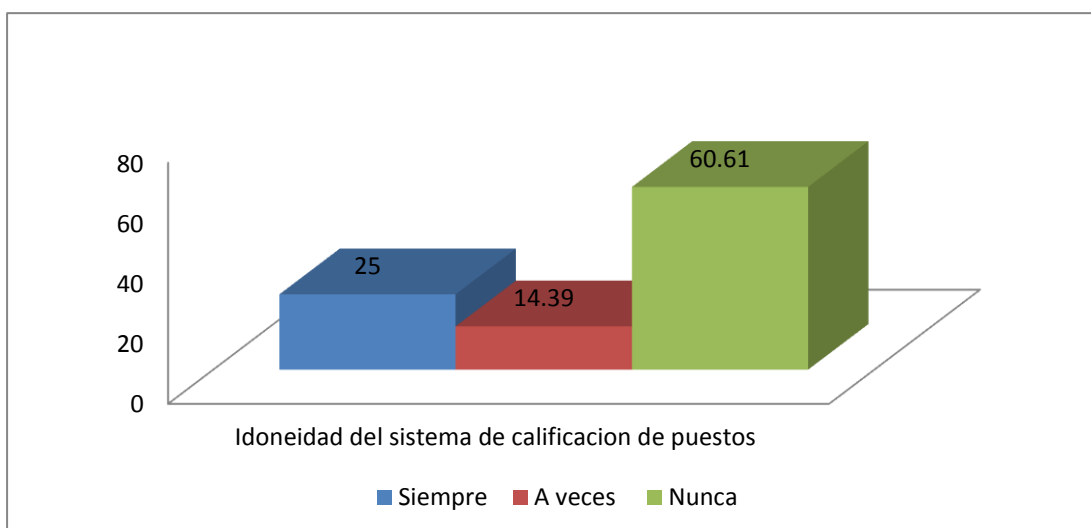
**Tabla IV. 16.** Idoneidad del sistema de calificación de puestos

Opción	f	%
Siempre	33	25
A veces	19	14,39
Nunca.	80	60,61
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.16.** Idoneidad del sistema de calificación de puestos



### **Análisis e Interpretación**

En cuanto a la clasificación de puestos el 25% de los empleados creen que siempre es adecuada. El 14,39% manifiesta que a veces, y el 60,61% consideran que nunca hay una adecuada clasificación. El porcentaje más elevado de empleados considera que nunca ha existido un adecuado sistema de clasificación de puestos, por medio del cual se analizan, evalúan y ordenan en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en la empresa, no se está considerando factores tales como: deberes y obligaciones, naturaleza de éstos, grado de dificultad, preparación académica, conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos a empleo, entre otros aspectos.

17.- ¿Qué tan buena considera Ud. que es la actual clasificación de puestos en la empresa hotelera en relación a la eficiencia y productividad?

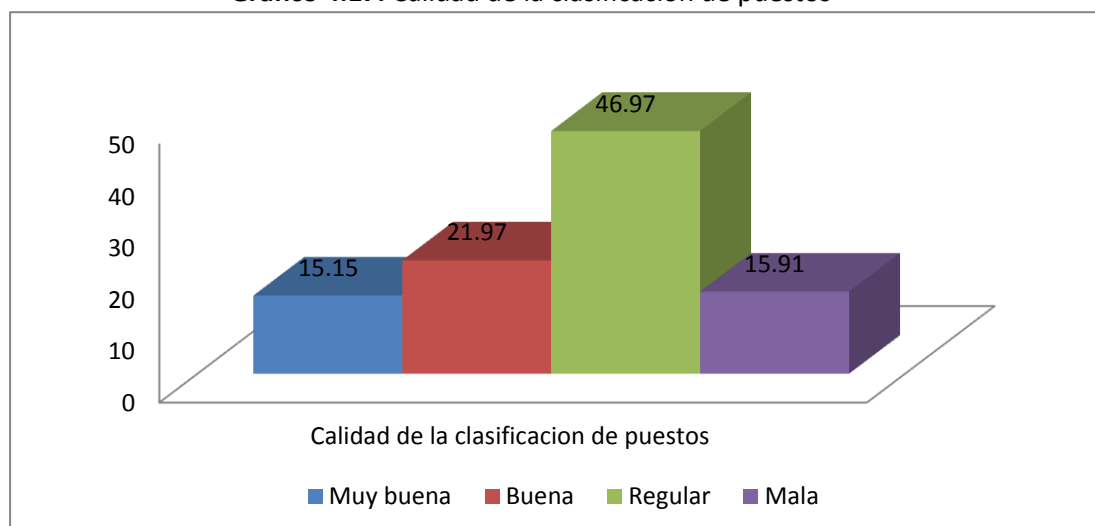
**Tabla IV. 17.** Calidad de la clasificación de puestos

Opción	f	%
Muy Buena	20	15,15
Buena	29	21,97
Regular.	62	46,97
Mala	21	15,91
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.17.** Calidad de la clasificación de puestos



### **Análisis e Interpretación**

En relación a la eficiencia y productividad el 15,15% de los empleados de la empresa hotelera consideran que la clasificación de puestos dentro de la empresa es muy buena, el 21,97 % considera que es buena la clasificación, el 46,97% creen que es regular y el 15,91% aseguran que es mala. Se puede interpretar que la mayoría de los empleados no percibe una clasificación correcta de puestos, seguido este porcentaje por dos datos iguales en cantidad pero contrarios a significados entre una buena y mala clasificación de puestos y dejando un porcentaje muy reducido a una buena clasificación de puestos desde el punto de vista de la calidad.

18.- ¿Se aplica algún procedimiento dígase pruebas, o alcance de metas u objetivos para la clasificación de los puestos en la empresa hotelera?

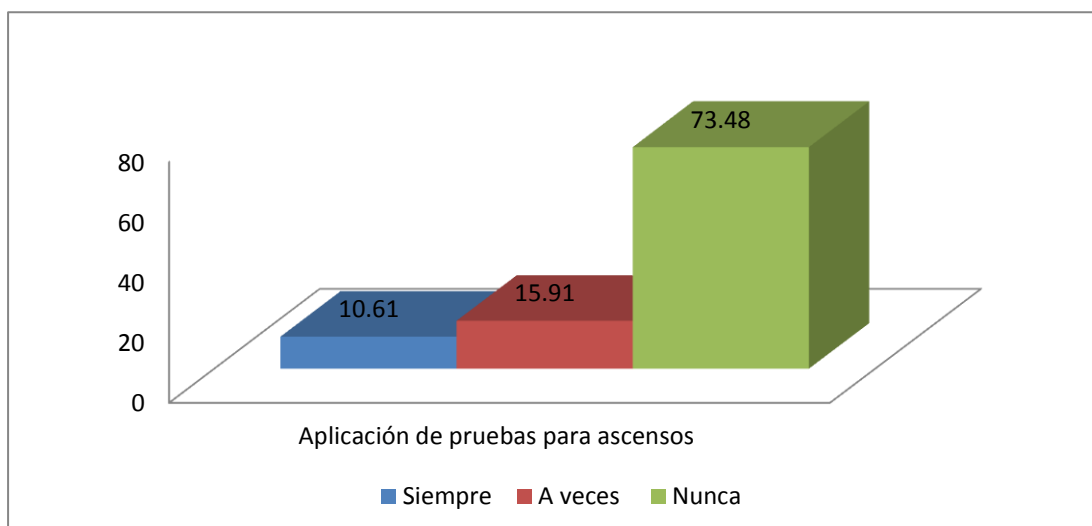
**Tabla IV. 18.** Aplicación de pruebas para ascensos

Opción	f	%
Siempre	14	10,61
A veces	21	15,91
Nunca	97	73,48
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4. 18.** Aplicación de pruebas para ascensos



### **Análisis e Interpretación**

El 10,61% de empleados manifiestan que siempre se utilizan mecanismos para poder clasificar los puestos, el 15,91% de empleados consideran que a veces y el 73,48% de empleados dicen que nunca se ha aplicado algún tipo procedimiento para clasificar los puestos. Es decir la mayoría de los empleados ha indicado que en la empresa hotelera no aplica algún procedimiento para determinar la clasificación de puesto.

19.- ¿Cree Ud. que sea necesario que el proceso de clasificación de puestos se dé por medio de pruebas o del alcance de metas u objetivos de producción?

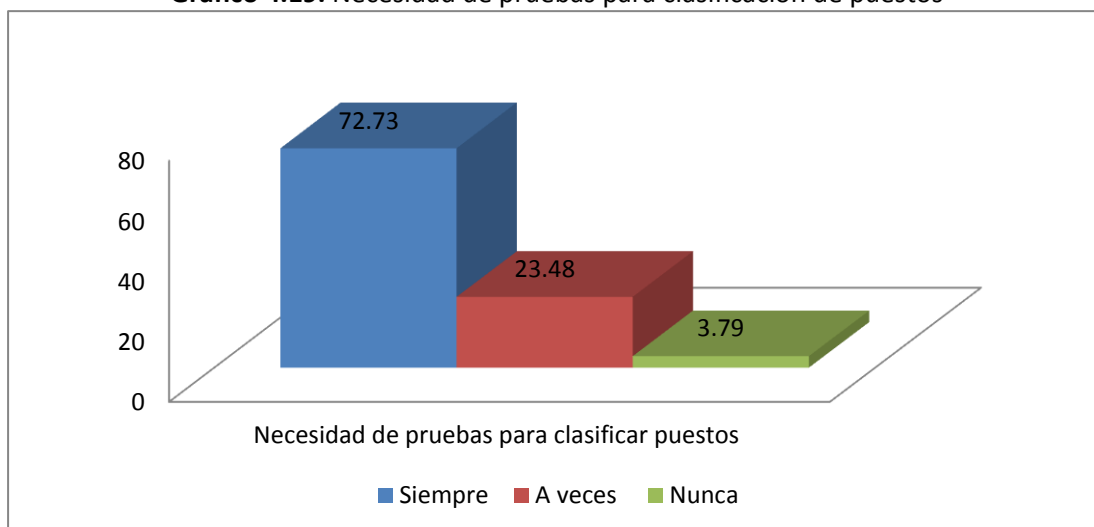
**Tabla IV. 19.** Necesidad de pruebas para clasificación de puestos

Opción	f	%
Siempre	96	72,73
A veces	31	23,48
Nunca	5	3,79
TOTAL	20	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.19.** Necesidad de pruebas para clasificación de puestos



### **Análisis e Interpretación**

Según los resultados de la encuesta el 72,73% de los empleados creen que es necesario que el proceso de clasificación de puestos se dé por medio de pruebas o del alcance de metas u objetivos de producción, el 23,48% creen que solo a veces y el 3,79% creen que nunca es necesario. La gran mayoría de los empleados están conscientes de que la existencia de una buena clasificación de puestos depende de procedimientos tales como pruebas.

20.- ¿De las siguientes alternativas en cual ubicaría el proceso de evaluación del desempeño de la empresa hotelera?

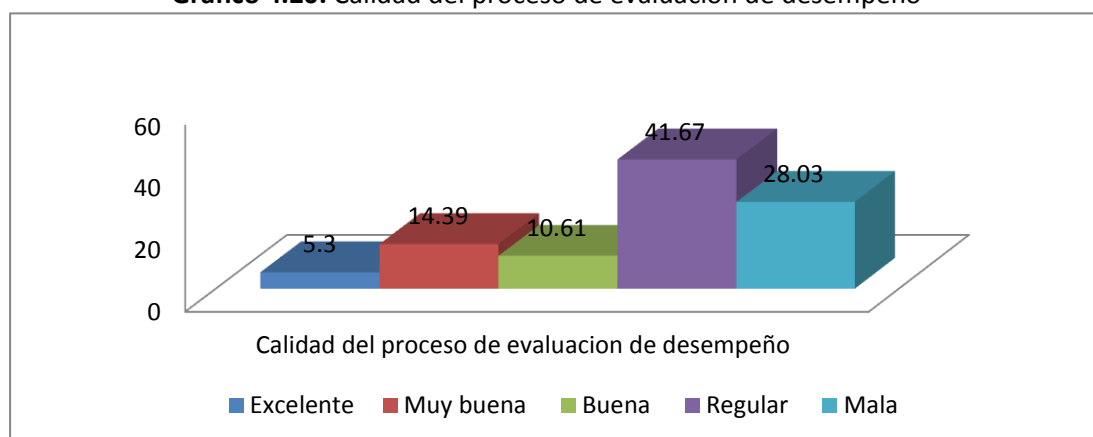
**Tabla IV. 20.** Calidad del proceso de evaluación de desempeño

Opción	f	%
Excelente	7	5,30
Muy buena	19	14,39
Buena	14	10,61
Regular	55	41,67
Mala	37	28,03
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.20.** Calidad del proceso de evaluación de desempeño



### Análisis e Interpretación

Según la encuesta, el 5,30% de los empleados ubican el proceso de evaluación de desempeño de la empresa hotelera en un nivel de excelencia, mientras que el 14,39% lo considera muy bueno, el 10,61% de los encuestados lo colocan en un nivel de bueno, el 41,67% lo ubican en un nivel de regular y por último el 28,03% de los empleados consideran como malo a la evaluación de desempeño. Cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad. Pero los resultados de esta encuesta arrojan entre los resultados más altos a un regular y mal proceso evaluación de desempeño. Lo cual implica que los beneficios no son los pertinentes a la capacidad de producción de la empresa hotelera.



21.- ¿Se dan ascensos en la empresa hotelera en base a la evaluación de desempeño del personal?

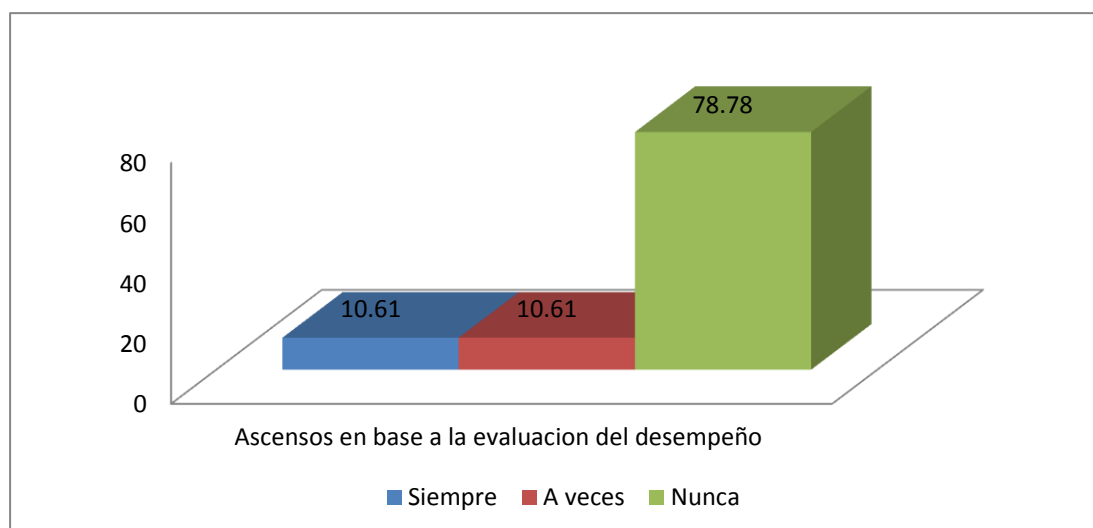
**Tabla IV. 21.** Ascensos en base a evaluación de desempeño

Opción	f	%
Siempre	14	10,61
A veces	14	10,61
Nunca	104	78,78
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.21.** Ascensos en base a evaluación de desempeño



### Análisis e Interpretación

El 10,61% de los empleados manifiestan que siempre se dan ascensos en base a la evaluación de desempeño del personal, el 10,61% expresan que a veces, y el 78,78% dicen que esta situación nunca se da. Los ascensos son incentivos que ayudan a que los empleados trabajen con mayor énfasis, es parte de la motivación laboral, en la empresa hotelera un porcentaje muy bajo manifiestan que siempre hay ascensos, por lo tanto las actividades de los empleados se someten a una rutina, a una vida laboral monótona y poco a poco se va perdiendo el interés.

22.- ¿Cree Ud. que es necesario que la empresa hotelera aplique un mejor proceso de evaluación de desempeño del personal para la asignación de cargos y ascensos o promociones?

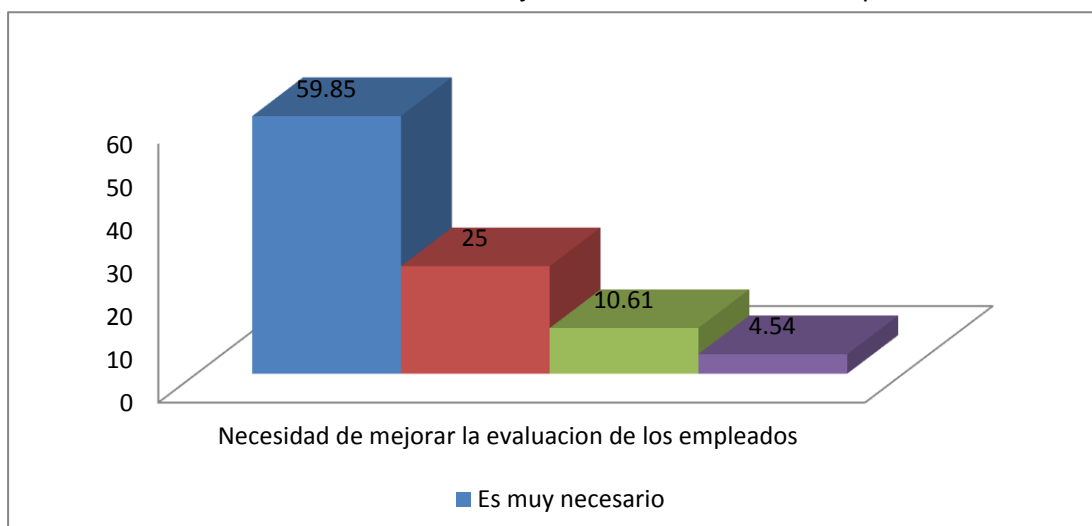
**Tabla IV.22.** Necesidad de mejorar la evaluación de los empleados

Opción	f	%
Es muy necesario	79	59,85
Es necesario	33	25
No es necesario	14	10,61
El proceso actual es muy bueno	6	4,54
TOTAL	132	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa hotelera

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

**Gráfico 4.22.** Necesidad de mejorar la evaluación de los empleados



### **Análisis e Interpretación**

Ante esta pregunta el 59,85% de los encuestados creen que es muy necesario que la empresa hotelera aplique un mejor proceso de evaluación de desempeño del personal para la asignación de cargos y ascensos o promociones, el 25% lo considera necesario, en contraposición con el 10,61% que lo considera como no necesario y finalmente el 4,54% cree que el proceso actual es muy bueno. Los valores mostrados indican que los empleados en su mayoría necesitan un mejoramiento de las evaluaciones de desempeño lo cual implicaría un cambio substancial en la dinámica de la empresa, ya que se designarían correctamente los puestos de trabajo y se realizarían incentivos.

#### **4.2. Resultado de la entrevista realizada a un experto en administración hotelera.**

##### **1.- ¿Debido a que factores es importante el rendimiento del talento humano en la empresa hotelera?**

R/ La empresa hotelera, es quizá una de las que mas requiere de su talento humano y de como este capacitado para realizar su trabajo; esto se debe a que se atienden personas, es decir, hay un contacto directo con el cliente, desde el portero, los camareros, el recepcionistas, es decir todos en absoluto tratan al cliente de la empresa y deben estar empoderados de lo importante que es esto y de la responsabilidad que esto representa, a un hotel bien atendido, todos quieren regresar, pero si el trato no es de calidad el hotel esta en peligro de no ganar clientes.

##### **2.- ¿A su criterio, como caracterizaría la gestión organizacional en las empresas hoteleras en la zona Sur de Manabí?**

R/ Manabí es una provincia con un potencial turístico muy grande, que agrada mucho al turista, sin embargo el sector hotelero en su gestión organizacional necesita mayor orden, ya que la mayoría de los hoteles existentes han sido concebidos y han surgidos como negocios familiares, es decir la mayoría de los administradores hoteleros no cuentan con una formación en administración, no conocen como actuar en los diversos aspectos de su función en especial en el manejo del talento humano y lo que en muchas ocasiones es mas riesgoso es que algunos hoteles están compuestos por miembros de la familia, ante lo cual a veces no existe la responsabilidad esperada.

##### **3.- ¿Considera necesario que se realice un plan de capacitación para el talento humano y cuales serian las temáticas en el mismo?**

R/ Esta es una necesidad de suma urgencia debido a que como le había manifestado la mayoría de los administradores hoteleros de zona sur de Manabí son empíricos, y es preciso que todo el personal sea capacitado

especialmente en áreas complementarias como contabilidad básica, atención al cliente, funciones definidas en base al puesto o cargo que desempeña, entre otros de importancia.

**4.- ¿Respecto a la comunicación organización del sector hotelero que necesidades son las de mayor apremio?**

R/ Bueno la comunicación es de mucha importancia pero esta principalmente debe obedecer a la visión de la empresa hotelera a misión de la misma y a todo las políticas concebidas para este fin, así cada miembro de poder comunicar esto en todo su accionar laboral en el hotel en el que labore.

**5.- ¿Considera que la aplicación de un nuevo modelo de gestión mejoraría el rendimiento del talento humano, y por qué?**

R/ El modelo de gestión es la guía a seguir, para el desarrollo institucional en especial del talento humano y es preciso que sea aplicado un nuevo modelo debido a que en realidad la empresa hotelera del Sur de Manabí en su gran mayoría no cuenta con un modelo de gestión establecido y esta es la razón fundamental por la cual la implantación de un modelo de gestión fortalecerá el rendimiento del talento humano en estas empresas.

**6.- ¿Considera que la aplicación de un programa de gestión por competencias como una solución para elevar el rendimiento del talento humano de las empresas hoteleras de la zona Sur de Manabí, y por qué?**

R/ La aplicación de un sistema de gestión del talento humano por competencia es una muy buenas solución y mas aun si se implanta la capacitación continua y un sistema de ascensos o incentivos a fin de que los empleados se dediquen con mayor responsabilidad a las labores de su puesto de trabajo.

## **CAPITULO V**

### **DISCUSIÓN**

## 5. DISCUSIÓN

Mediante la aplicación de los instrumentos ha sido posible determinar ciertos aspectos específicos, atenuantes a la investigación, y considerados como centro de la misma, como es el caso de la hipótesis:

***La aplicación del nuevo modelo de gestión organizacional mejorara el Rendimiento del Talento Humano en las Empresas Hoteleras de la zona sur de la Provincia de Manabí.***

A esta hipótesis se le ha podido, hallar comprobación mediante la pregunta seis de la encuesta a los empleados de las empresas hoteleras; en esta se cuestiona a los empleados en relación a la forma de organización de la empresa hotelera y un 62,88% de ellos lo considera como buena y un 21,97% lo califica como regular; esto quiere decir que la gran mayoría de ellos se abstuvo de brindar una calificación de excelente a la manera en la organización actual que rige en las empresas hoteleras.

Por otra parte en la pregunta numero diez se pregunto a los empleados si mediante una mejor gestión se elevaría en rendimiento de los trabajadores del sector hotelero; a lo cual el 90,91% de los empleados encuestados indico la alternativa mucho.

Finalmente mediante la pregunta cinco al experto en administración, en la cual se cuestiono al experto respecto a que mediante la aplicación de un nuevo modelo de gestión mejoraría el rendimiento del talento humano a lo cual el experto indico, que la razón fundamental por la cual la implementación de un modelo de gestión fortalecería el rendimiento del talento humano es por que la gran mayoría de las empresas hoteleras de la zona Sur de Manabí no cuentan con un sistema de gestión en el cual guiarse en el manejo del talento humano de la empresa.

Mientras que en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados.

**a. *Mediante la correcta asignación de funciones se contribuirá a la eficiencia de los empleados.***

Esta hipótesis fue comprobada mediante la aplicación de varias preguntas en la encuesta entre ellas las siguientes:

En la pregunta # 12, se consulto a los empleados sobre su apreciación hacia la designación de puestos; ente lo cual la mayoría de los empleados indico la alternativa de adecuada con un 40,15% seguido de un 34,85% que indico que es inadecuada y un menor porcentaje del 25% la señalo como muy buena. Por lo tanto es visto que los empleados consideran en su mayoría que la designación o asignación de funciones puede mejorar.

Mientras que en la pregunta # 13, se indago si a su ingreso en la compañía se había explicado sus funciones así como el cargo que desempeña; ante lo cual la gran mayoría que corresponde al 60,61% de los empleados indico tener que haber aprendido sus funciones por su cuenta, es decir en la gran mayoría de los casos no se entregaron las funciones de la forma en la que debían ser entregadas, otro factor por el cual la asignación de funciones no es lo que la empresa hotelera necesita.

Otro aspecto relacionado a la asignación de funciones esta contenida en la pregunta # 15 en la que se consulta sobre si el personal administrativo de la empresa cuenta con las competencias laborales suficientes para garantizar la calidad en los servicios hoteleros; a lo que el personal en un 50% indico que solo a veces cuenta con las competencias suficientes, es decir, hasta el personal administrativo en ocasiones desconoce de sus funciones.

En la pregunta # 17, se cuestiona en relación a la calidad en la clasificación de puestos a lo cual la mayoría de los empleados siendo el 46, 97 lo califico de regular es decir no existen criterios para clasificar de manera adecuada los puestos o cargos en las empresas hoteleras.

Es decir, faltan elementos para que exista una adecuada asignación de puestos que propicie la eficacia en las funciones desempeñadas por los empleados de la empresa hotelera.

***b. Con la aplicación de un plan de capacitación continua desarrollara de manera eficiente las habilidades y destrezas del talento humano del sector hotelero.***

En relación a lo correspondiente a capacitación se encuesta en la pregunta siete en la cual, se consulto si recibe capacitaciones de acuerdo a las funciones que realiza en la empresa donde labora en la que la mayoría de los empleados señalo que solo a veces han recibido capacitación en lo que refiere a sus funciones.

Mientras que en la pregunta # 19, se indago sobre la necesidad de pruebas para la clasificación de puestos; ante lo cual los consultados indicaron que siempre es necesario que se evalúen las capacidades y para ello todos deben estar capacitados. Por ello es necesario que se trabaje en el área de capacitación a fin de propiciar el desarrollo de las habilidades y destrezas del talento humano en el sector hotelero.

***c. La evaluación continua ayudará a mejorar el rendimiento del talento humano***

Al respecto de esta hipótesis en la pregunta #18 se consulto a los empleados en relación a que si se aplica algún procedimiento de pruebas



para ascensos, a lo cual el 73,48% de los empleados hoteleros indicaron que nunca se aplica este tipo de proceso.

Mientras que en la pregunta #20 se indago sobre la calidad del proceso de evaluación del desempeño a lo cual la mayoría de ellos siendo un 41,67% de los encuestados, lo que hace sentir la necesidad de trabajar en pro de la evaluación de los empleados.

En la pregunta # 21, se consulto a los empleados en relación a que si se dan ascensos en base a la evaluación del desempeño; a lo cual el 78,78% de ellos indico que nunca se da este tipo de situación.

Por otra parte en la pregunta # 22, se consulto sobre la necesidad de mejorar la evaluación de los empleados ante lo cual la gran mayoría de los encuestados, el 59,85% de ellos indico que es muy necesario.

Así y considerándolo desde varias aristas es imprescindible la incorporación de procedimientos de evaluación continua mediante los cuales se fortalezca el perfil de los empleados de la empresa hotelera.

**d. La realización de estímulo a los empleados contribuirá a una mayor motivación del personal de la empresa hotelera.**

En relación a la realización de estímulos al personal; se contiene en la pregunta # 5 en la cual los encuestados en un 65,15% indico que recibe rara vez este tipo de estímulo en señal de agradecimiento por el trabajo realizado; mientras que en la pregunta # 8 se consulto sobre si el sueldo que perciben esta de acuerdo a su perfil profesional a lo cual el 51,52% señalo que no es así.

Considerando estos aspectos se espera que al implantar estímulos a los empleados estos estarán motivados al desarrollo de sus funciones.

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA**

## 6. Propuesta

Modelo de gestión organizacional por competencias orientado al mejoramiento del rendimiento del talento humano de la empresa hotelera de zona Sur de Manabí.

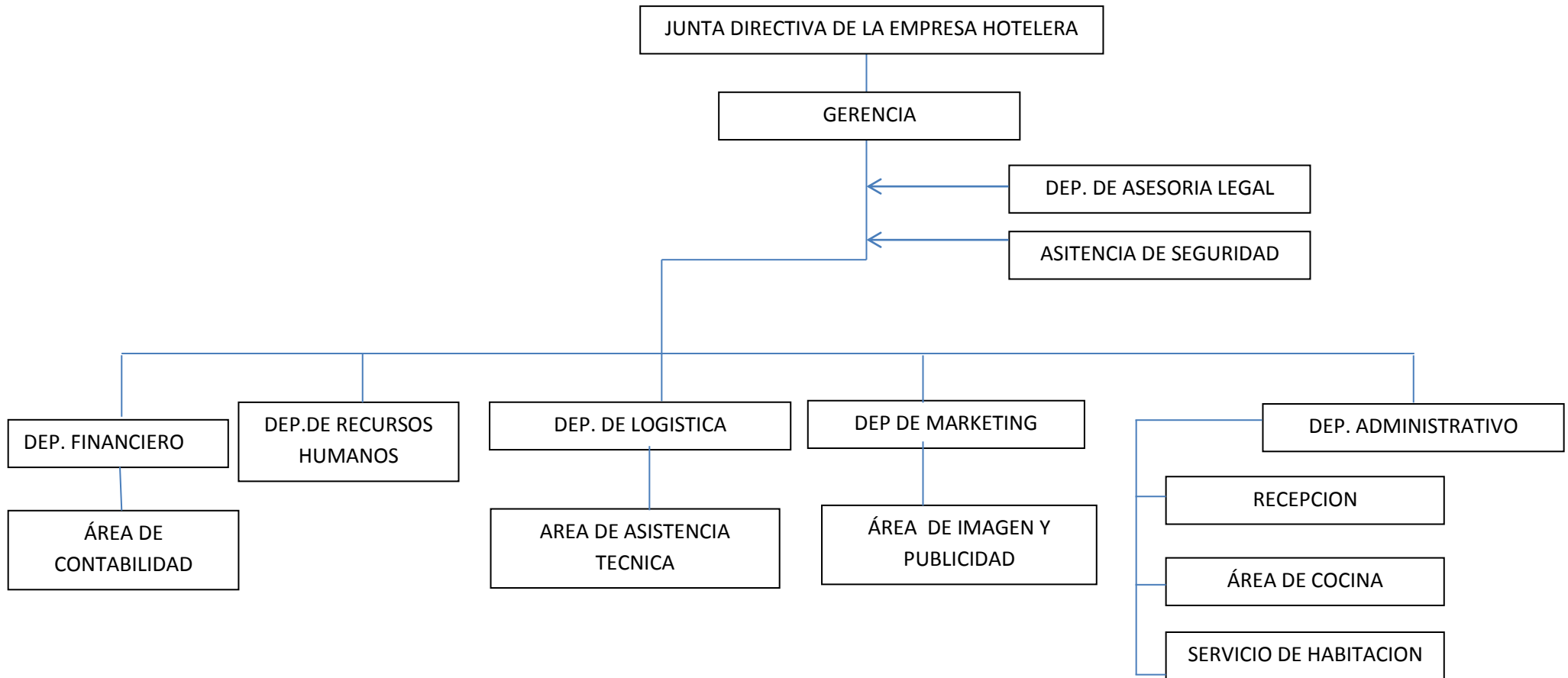
### **6.1. Misión**

Cada uno de los ejecutivos y empleados de la empresa hotelera de la zona Sur de Manabí, trabaja de manera consciente como parte de un todo y desempeñan sus funciones con responsabilidad, carisma y eficiencia cumpliendo cada una de las exigencias de su distinguida clientela

### **6.2. Visión**

La empresa hotelera del Sur de Manabí es una de las que tiene mayor acogida, en los turistas nacionales e internacionales, por la calidad de atención que brinda su personal, su eficiencia y cordialidad.

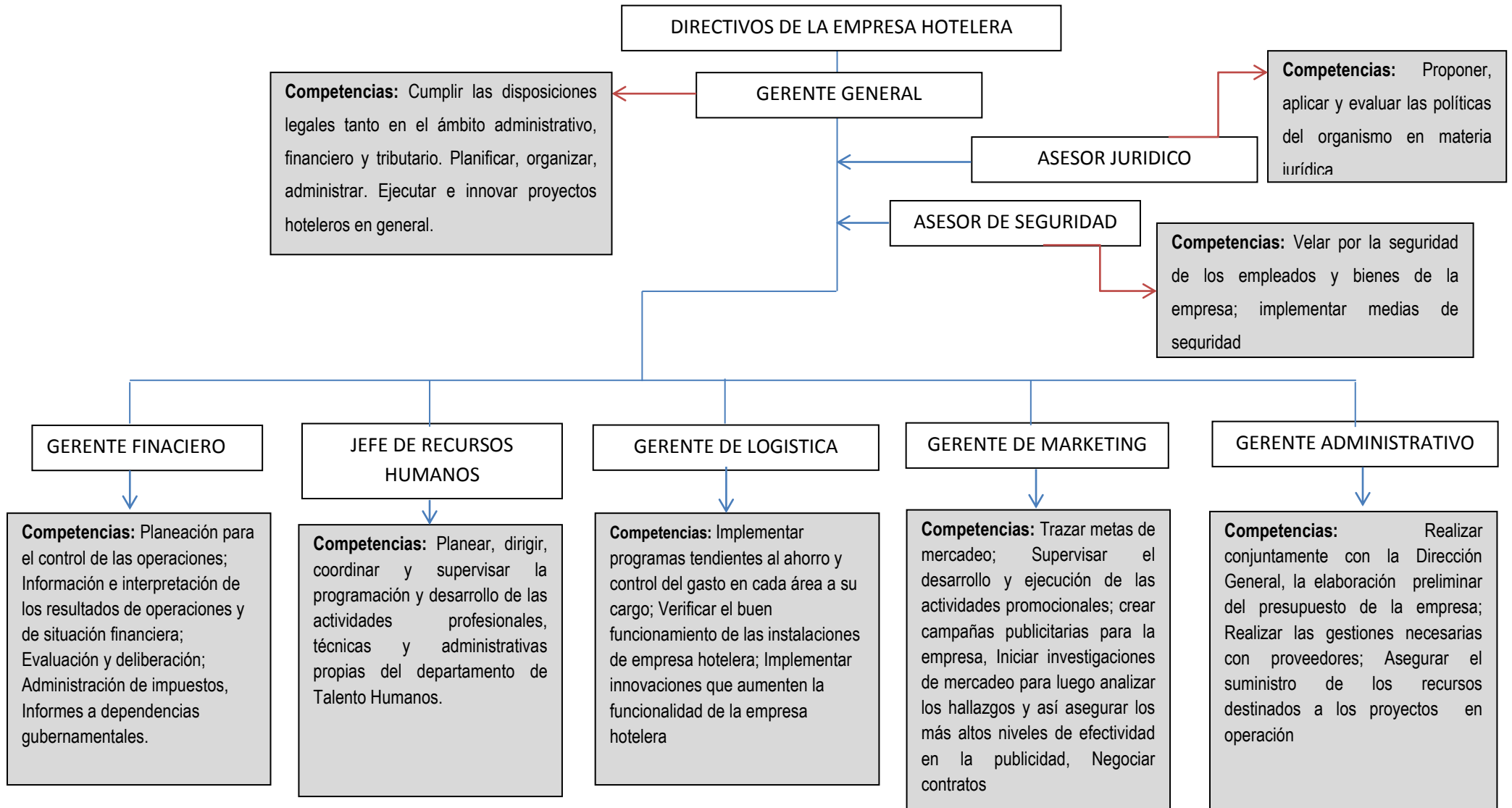
### 6.3. Organigrama estructural de la empresa



**Ilustración 6.1:** Organigrama Estructural

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

### 6.4. Organigrama de cargos de la empresa



**Ilustración 6.2:** Organigrama de Cargos y gestión por competencias

**Elaboración:** Ing. Miguel Baque

## **6.5. Competencias por la máxima dirección de la compañía.**

- Actualización continua del personal administrativo y de servicios
- Innovación permanente
- Imagen corporativa
- Política corporativa
- Estándares de Calidad.

## **6.6. Diseño de los Procesos de RR.HH. por competencias**

### **6.6.1. Análisis / Descripción del puesto**

**Puesto:** Gerente General

#### **Perfil**

##### *Inteligencia*

La mayoría de los gerentes exitosos tienen un coeficiente intelectual superior a 120, el normal es de 80, adicionalmente poseen una adecuada madurez emocional y control sobre sus impulsos. La inteligencia emocional facilita el desempeño y permite el éxito en la gestión, principalmente por el buen manejo de las relaciones interpersonales, una clara comunicación y una disposición para adaptarse a diferentes estilos de personas y de situaciones y buen uso de los métodos de trabajo.

##### *Autonomía*

Son personas que se fijan objetivos y se auto evalúan a mediano y largo plazo. Proyectan su posición al futuro. Toman decisiones acertadas con rapidez, analizando diferentes alternativas. Son capaces de subsanar errores.

### *Creatividad e innovación*

Generan ideas nuevas, y si no son creativos logran utilizar la experiencia en situaciones nuevas. Mejoran las herramientas y métodos ya existentes.

### *Empoderamiento*

Delegan con confianza reconociendo las características de cada colaborador y brindando apoyo cuando lo necesitan. Se comunican abierta y espontáneamente con su grupo permitiendo que toda la información sea conocida en el momento de trabajar en un proyecto

### *Liderazgo*

Dan libertad a sus colaboradores supervisando los resultados, enseñan a partir de sugerencias, dando lugar al aporte de ideas y escuchando a su personal. Son personas con un trato cordial, amable y atento a las características de los otros. Se adaptan a los grupos a través de una conducta flexible y abierta al dialogo. No juzgan, comprenden más que lo que critican. Son humildes y solidarios. Si algo no les satisface buscan el momento y la forma de expresarlo. Para resolver situaciones de conflicto ponen distancia y aceptan objetivamente.

### **Competencias del gerente**

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales tanto en el ámbito administrativo, financiero y tributario.
- Manejar con fluidez el idioma inglés.
- Planificar, organizar, administrar y promocionar el establecimiento hotelero.
- Programar y organizar principalmente empresas hoteleras, de alimentos y bebidas.
- Ejecutar e innovar proyectos hoteleros en general
- Investigar el mercado hotelero y gastronómico local y nacional.



- Asesorar empresas hoteleras en general.
- Dirigir y organizar cursos de capacitación para el mejor funcionamiento de las empresas hoteleras y gastronómicas.
- Asesorar a entidades públicas y privadas en el ámbito hotelero y gastronómico.
- Promover inversiones hacia el sector hotelero y gastronómico.
- Difundir proyectos de factibilidad y buscar su financiamiento.
- Determinar y planificar los diferentes proyectos de carácter hotelero y gastronómico relacionados con el medio.

Además poseen los conocimientos y formación necesarios para ejercer las funciones del Mercado Laboral siguiente:

- Diseñador de programas para promover y difundir el turismo.
- Generador de nuevos conceptos en materia turística: Ecoturismo y Turismo Alternativo.
- Consultor independiente.
- Dirección de empresas turísticas.
- Gerente de empresas de servicios.
- Agencias de viajes.
- Diseño, creación, y desarrollo de su propia empresa.
- Centros vacacionales y complejos turísticos.

**Puesto:** Jefe de Departamento de Talento Humano

### **Perfil**

Planeación, dirección, coordinación y supervisión de labores profesionales, técnicas y administrativas de gran dificultad, en el departamento de Talento Humano, en las cuales debe aplicar los principios teóricos y prácticos de una profesión adquirida en una institución de educación superior.

### Formación requerida

- Título de tercer nivel en las siguientes áreas: Psicología industrial, Administración, o ramos a fines (exigido).

- Acreditar un mínimo de 150 horas en cursos de mejoramiento de perfil profesional (exigido).
- Conocimientos de ofimática (exigido)
- Experiencia mínima de 4 años en áreas similares.
- Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de Talento Humano. de la empresa; don de mando y liderazgo participativo; fluidez verbal; adaptabilidad a distintas situaciones laborales; alto grado de responsabilidad; personalidad equilibrada.
- Amplio conocimiento de leyes laborales.

### **Funciones.**

Planear, dirigir, coordinar y supervisar la programación y desarrollo de las actividades profesionales, técnicas y administrativas propias del departamento de Talento Humanos.

Coordinar, orientar y dar seguimiento a la planeación, dirección, organización y supervisión de las actividades de las áreas específicas que componen el Departamento de Talento Humano.

Coordinar, orientar y dar seguimiento a los mecanismos de reclutamiento y selección basados en pruebas que demuestren la idoneidad intelectual y social de los potenciales candidatos para ocupar una plaza vacante en La Empresa Hotelera.

Coordinar la divulgación de los concursos para llenar las plazas vacantes que resulten en La Empresa Hotelera para ocuparlas en propiedad o interinamente.

Coordinar, orientar, dar seguimiento a las actividades propias de clasificación y valoración de puestos, salarios, calificación de servicios, control de asistencia, capacitación, vacaciones y estímulos obtenidos por el personal de La Empresa Hotelera.

Coordinar y supervisar los trámites relacionados con los movimientos de personal y otros asuntos de carácter administrativo que sean necesarios en La Empresa Hotelera.

Asegurar que los ascensos, traslados y permutas se efectúen de acuerdo a lo establecido en la normativa que debe regir a La Empresa Hotelera para promoción del personal.

Investigar y buscar la solución a problemas que se presentan en la gestión de Talento Humano.

Participar en comisiones de presupuesto, dedicación exclusiva, carrera profesional y en las que el superior le designe ya sea desde la función de gerencia o de los directivos.

Proponer a los niveles superiores las políticas y programas de trabajo a ejecutar por el departamento de Talento Humano mediante propuestas exigibles en periodos máximos de un año o según la empresa presente la necesidad de mejoras que puedan ser orientadas desde este departamento.

Mantener controles sobre los diferentes trabajos y velar porque éstos se cumplan de acuerdo con la normativa, programas, fechas y plazos establecidos.

Identificar y actualizar los procedimientos de trabajo, realizar el análisis de racionalidad y valoración del riesgo en la ejecución de las labores de la empresa.

Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno del departamento.

Instruir a sus colaboradores sobre asuntos técnicos relacionados con los procedimientos a aplicar para el desarrollo de todas las actividades designadas al departamento.

**Puesto:** Gerente financiero.

### **Perfil**

Para ocupar el cargo de Gerente financiero, será necesario que el postulante presente el siguiente currículo

Licenciado en Administración de empresas, Contaduría Pública, Finanzas.  
Maestría en Administración de empresas con especialidad en Finanzas,  
Indispensable

Actualizado en las leyes Tributarias, laborales y municipales.

Fuertes conocimientos de NIC'S, NIIF'S PyMES.

Conocimientos de Word, Excel y Power Point.

Experiencia comprobada mínima de 5 años en los puestos Gerenciales  
(Contraloría, Gerente Financiero o Gerente Administrativo

Elaboración, control y análisis de las variaciones de presupuestos.

Elaboración, proyección y Análisis de Estados financieros

Evaluación de proyectos.

En el manejo de relaciones con la Banca Nacional.

Elaboración de reportes gerenciales.

Elaboración y control de Políticas y procedimientos.

En formación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

En el proceso de control interno

Gestión y obtención de financiamientos.

Administración y reclamos de seguros

En analizar el entorno económico.

Planeación para el control de las operaciones.

En reducción de gastos.

### Formación requerida

- Licenciatura en Contabilidad y Auditoría (CPA) (exigido).
- Acreditar un mínimo de 150 horas en cursos de mejoramiento de perfil profesional (exigido).
- Conocimientos de ofimática (exigido)
- Experiencia mínima de 2 años en áreas similares.
- Alto conocimiento de la Ley Tributaria Labora, Seguro Social; Ley Societaria, Ley de Compañías
- Agilidad numérica; Agudeza visual;
- Aptitudes
- Carácter muy discreto y exigente deserción acentuada en asuntos confidenciales
- Destreza para la utilización de equipo informático
- Responsabilidad
- Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa

### **Funciones**

Está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de dicha empresa ya proteger el capital invertido.

Planeación para el control de las operaciones.

Información e interpretación de los resultados de operaciones y de situación financiera.

Evaluación y deliberación.

Administración de impuestos.

Informes a dependencias gubernamentales.

Coordinación de la auditoría externa.

Protección de los activos de la empresa.

Evaluación del entorno económico.

Obtención de capitales.

Relación con los inversionistas.

Obtención de financiamiento a corto y a largo plazo.

Banca y custodia.

Crédito y cobranzas.

Inversiones.

Seguros de la empresa.

La contabilidad de costos es un medio de que se vale el contralor para cubrir las funciones que se han señalado, ya que la información cuantitativa que proporciona se relaciona estrechamente con las actividades del contralor.

El contralor coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa. Debe ser parte integral de la administración de un negocio, llevando a cabo funciones específicas en tres áreas distintas:

**Puesto:** Gerencia de marketing

### **Perfil**

Actualmente y debido al impresionante desarrollo de los mercados se exige un nuevo perfil para el gerente de marketing, gerentes de calidad e integrales, personas competitivas, con la mente abierta hacia el cambio, la innovación, el aprendizaje y conocedores de múltiples temas, pero alrededor de un profundo conocimiento de su disciplina específica es decir el marketing. Conocimientos paralelos en tópicos como:

- Administración, finanzas, costos, aprovisionamiento (compras), producción
- Economía, legislación, Ecología y medio ambiente, geopolítica y social
- Calidad, tecnología, informática y sistemas de información
- Cultura, sociología, antropología, lógica y psicología
- Productividad, relaciones industriales, liderazgo
- Alianzas estratégicas, Benchmarking, reingeniería
- Internacionalización y globalización
- Idiomas: en primer lugar el del cliente, lengua materna e inglés – mínimo –

Los gerentes en Marketing deben poseer creatividad, emprendimiento, integradores y facilitadores del trabajo de las demás áreas y personas de la empresa; es éste precisamente uno de los retos fundamentales en La Empresa Hotelera dinamizar y culturizar a toda la organización y su gente hacia el cliente mediante el establecimiento de una identidad sementada en valores definidos a los cuales el cliente se refiera.

#### Formación requerida

- Título Ingeniero en Marketing, o ramos a fines (exigido).
- Curso de especialidad en ventas (Preferentemente)
- Acreditar un mínimo de 100 horas en cursos de mejoramiento de perfil profesional (exigido).
- Conocimientos de ofimática (exigido)
- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal; Introversión equilibrada; Espíritu crítico y creador; Personalidad atrayente y cortés

#### **Funciones**

- Trazar metas de mercadeo para asegurarle a la empresa un mayor volumen de ventas.

- Supervisar el desarrollo y ejecución de las actividades promocionales y la publicidad de la empresa tales como impresos, publicidad directa por correo, comercial de televisión y radio.
- Trabajar con agencias de publicidad para crear campañas publicitarias para la empresa
- Formular, dirigir y coordinar las actividades y políticas de mercadeo para promocionar La Empresa Hotelera y sus servicios.
- Identificar, desarrollar y evaluar una estrategia de mercadeo basada en el conocimiento de los objetivos de La Empresa Hotelera, características del mercado y los factores de costos y recargos.
- Iniciar investigaciones de mercadeo para luego analizar los hallazgos y así asegurar los más altos niveles de efectividad en la publicidad.
- Negociar contratos con los vendedores y distribuidores para gestionar distribución de materiales impresos y desarrollar estrategias de distribución.
- Trabajar con los fabricantes y coordinar las campañas para promocionar los nuevos servicios o productos.

**Puesto:** Gerente Administrativo

**Perfil**

- Contabilidad Financiera
- Finanzas para Pymes.
- Informática Administrativa con Microsoft Excel
- Manejo de software empresarial (ERP)

Interpretación de estados financieros

- Elaboración de presupuestos
- Análisis de flujo de efectivo



- Diseño y seguimiento a indicadores financieros
- Administración del proceso de compras

### **Funciones**

Realizar conjuntamente con la Dirección General, la elaboración preliminar del presupuesto de la empresa, analizando las partidas que serán autorizadas para su control y presupuesto.

- Realizar el análisis de flujo del efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la Dirección General.
- Implementar programas tendientes al ahorro y control del gasto, administrando y controlando las partidas estratégicas como el suministro de combustible, compras de activo fijo, viáticos y gastos de representación para la ejecución de los proyectos, etc.
- Realizar en coordinación con la Dirección General las autorizaciones de cheques requeridas para el suministro de recursos a la operación de proyectos y unidades de negocio.
- Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la plantilla autorizada por la Dirección General.
- Coordinar con la Dirección General, la administración del centro de costos establecido para formulación y seguimiento de control presupuestal asignado a los proyectos consolidados por la empresa.
- Realizar propuestas de análisis estratégico a la dirección sobre opciones de financiamiento, dirigidas a soportar la carga financiera requerida para la atención y seguimiento de los proyectos en operación.

- Efectuar en forma coordinada con el despacho de contabilidad, los análisis de la situación financiera de la empresa derivados del estado de resultados y balance general.
- Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionadas con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial.
- Asegurar el suministro de los recursos destinados a los proyectos en operación, coordinando las operaciones de logística de entrega de equipos y abastecimiento de los insumos.

**Puesto: Chef**

**Funciones:**

Responsable de la elaboración de los platos o menús en coordinación con los cocineros, ofreciendo un servicio de calidad a nuestros clientes.

**Requisitos:**

- Disponibilidad de trabajar jornadas 14x7
- Título de chef acreditado.
- Cursos de buenas prácticas de manipulación de alimentos
- Estudios de Cocina, gastronomía
- Curso de normas y procedimientos de calidad y seguridad industrial.
- Cinco años en cargos similares.
- Que haya trabajado en restaurantes de primer nivel.
- Elaboración de dietas
- Experiencia en comida nacional e internacional
- Trabajo en equipo/Colaboración

- Orientación a la calidad/atención al detalle
- Orientación de servicio a clientes
- Desarrollo del personal
- Comunicación
- Energía
- Concientización sobre seguridad
- Salud/Capacidad Física

**Puesto: Ayudante de cocina**

**Funciones:**

Responsable de la elaboración de los platos o menús en coordinación con el Cheff, ofreciendo un servicio de calidad a nuestros clientes.

**Requisitos:**

- Disponibilidad de trabajar jornadas 14x7
- Curso básico de cocina, panadería y pastelería.
- Cursos de buenas prácticas de manipulación de alimentos
- Estudios de Cocina, gastronomía
- Curso de normas y procedimientos de calidad y seguridad industrial.
- Tres años en cargos similares.
- Que haya trabajado en restaurantes de primer nivel.
- Trabajo en equipo/Colaboración

- Orientación a la calidad/atención al detalle
- Orientación de servicio a clientes
- Desarrollo del personal
- Comunicación
- Energía
- Concientización sobre seguridad
- Salud/Capacidad Física

### **6.6.2. Capacitación y desarrollo**

En cuanto al proceso de capacitación este deberá iniciar en el departamento de Talento Humanos en el área de capacitación continua en el cual se realizará el planteamiento de las habilidades a ser desarrolladas en los empleados y colaboradores de La Empresa Hotelera, con lo cual se determinara el programa necesario de capacitación en base a la necesidad, para posteriormente diseñar la agenda de capacitación la que deberá ser autorizada por los directivos de La Empresa Hotelera, luego de eso se pasara a su aplicación en todos los departamentos de la empresa y finalmente el área de capacitación continua realizará la valoración de resultados del proceso de capacitación.

#### **Módulo de Capacitación**

A continuación un ejemplo del plan de capacitación:

Se puede destacar que en la ejecución de este módulo de capacitación se obtendrá un propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias, ya que todo esto gracias al apoyo de la esta actividad que genera amplia ventajas

para mejorar desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

### **Objetivo del módulo de capacitación**

Desarrollar e integrar al talento humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias.

### **Objetivos Específicos**

Aportar a los empleados de la Empresa Hotelera el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Incrementar la productividad y calidad del trabajo mediante las relaciones personales de los empleados de la empresa.

Aumentar la confianza y el desarrollo de la empresa por medio de programas de capacitaciones continuos

### **Normas del modulo de capacitación**

Este modelo de capacitación estará a cargo del área del departamento de Talento Humano en coordinación con los demás miembros del Área de Capacitación y Desarrollo, tendrán bajo su responsabilidad revisar en forma conjunta el modelo de capacitación a efecto de actualizarlo según las necesidades existentes en el transcurso del tiempo considerando los cambios necesarios.

Que la aplicación de este modelo de capacitación sea un apoyo constante para mejorar y utilizar de manera adecuada este manual.

Que este manual se una guía para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## **Fases de la capacitación**

### **Primera unidad**

#### **Las relaciones personales dentro de la empresa**

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal.

Las relaciones humanas son el conjunto de normas, principios, técnicas, arte y de psicología aplicada para que los seres humanos se lleven mejor uno con los otros. Es el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos hacia los demás.

Claramente está que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de la mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, capacitación y desarrollo, etc., “que permita a ambos conseguir sus objetivos y metas, aquellas que logran este reconocimiento, definitivamente serán más competitivas que aquellas que no lo hacen y es allí donde el departamento de recursos humanos entra en juego para garantizar que estas condiciones que se realicen” (Sánchez, 2010).

## **Importancia de las relaciones humanas**

### **Qué necesito saber acerca de los demás**

Si desea triunfar y hacer un impacto positivo en su mundo necesita la capacidad de entender a los demás.

Comprender a los demás le da el potencial para influir en todo aspecto de la vida, y no sólo en el mundo de los negocios.

Comprender a las personas impacta su capacidad para comunicarse con los demás.

Lo que la mayoría de las persona realmente quieren es que las escuchen, las respeten y las entiendan.

Si aprendemos a entender las personas, cómo piensan, lo que sienten, lo que las inspira, cómo es probable que actúen y reaccionen en una situación dada, entonces puede motivarlas e influenciarlas de una manera positiva.

### **¿Por qué las personas no logran comprender a los demás?**

La falta de comprensión de los demás es una fuente constante de tensión en nuestra sociedad.

Si pudiéramos reducir la cantidad de malos entendidos, los tribunales no estarían atiborrados, habría menos crímenes violentos, la tasa de divorcios se reduciría y la cantidad de estrés cotidiano que experimenta la mayoría se reduciría dramáticamente.

Si la comprensión es tan valiosa ¿por qué no la practican más personas?

### **Temor**

Algunas personas reaccionan con miedo cuando no entienden a otros.

Una vez que empiezan a temer a otros, rara vez tratan de superar su miedo para aprender más de otras personas. Desafortunadamente, el temor es evidente en el lugar de trabajo cuando se trata de las reacciones de empleados hacia sus líderes.

### **Egocentrismo**

Las personas no son egocéntricas a propósito; es simplemente la naturaleza humana pensar en sus propios intereses primero.

Una manera de superar el egocentrismo natural es tratar de ver las cosas desde la perspectiva del otro.

### **Incapacidad para valorar las diferencias**

En lugar de tratar de moldear a los demás a su imagen, aprenda a valorar sus diferencias.

Si alguien tiene un talento que usted no tiene, fabuloso. Los dos pueden fortalecer los puntos débiles del otro.

### **Incapacidad para reconocer las similitudes**

Para fomentar la comprensión piense en lo que serían sus emociones si se encontrara en la misma posición que la persona con la que interactúa.

Sabría lo que esa persona quiere en una situación dada.

Lo más probable es que la persona con quien usted está interactuando esté sintiendo lo mismo que usted (Cabezas, 2012).

### **6.6.3. Evaluación de desempeño y de Potencial**

El proceso de evaluación de desempeño se ejecutara, mediante los siguientes pasos:



Iniciará en el área de evaluación de desempeño en el que se hará revisión de requisitos y responsabilidades del cargo y función; así se diseñarán los estándares a evaluarse y los instrumentos de evaluación; luego se procede a la aplicación de los instrumentos a los diferentes departamentos que componen la empresa, posteriormente se realiza la recogida de la información, de lo que se realiza la elaboración del correspondiente informe, en el mismo que se podrán determinar tanto los aspectos satisfactorios como los aspectos medianamente satisfactorios y los aspectos poco satisfactorios, de los últimos se realizarán alternativas de solución en pro de la superación de las dificultades detectadas; alternativas serán analizadas en su viabilidad de ser así deberán ser ejecutadas de forma inmediata y de no gozar de viabilidad se deben generar nuevas alternativas con mayor viabilidad.

### **Módulo evaluación del desempeño**

En esta fase se aplicarán los siguientes formularios para evaluar el desempeño de los empleados, ya el proceso de evaluación es su proceso constante que favorece a través del conocimiento y valoración del personal y facilitar su crecimiento.

#### FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA HOTELERA

Evaluado-----

Puesto----- Fecha de Ingreso-----

Evaluador-----

Fecha de la evaluación -----

En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.

### **Instrucciones**

1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable del área de evaluación de desempeño del personal.

2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar.
3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.
  - Muy bajo: 1 ---Inferior.-Rendimiento laboral no aceptable.
  - Bajo: 2 ---Inferior al promedio – Rendimiento laboral regular.
  - Moderado: 3 ---Promedio – Rendimiento laboral bueno.
  - Alto: 4 ---Superior al promedio – Rendimiento laboral muy bueno.
  - Muy Alto: 5 ---Superior – Rendimiento laboral excelente.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote adicional que usted quiere remarcar.
6. Las fichas de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador y el ratificador (Jefe del evaluador), si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación
7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación

AREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MORERADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						
<b>CALIDAD</b>						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						

<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>						
Se muestra Cortés con los cliente y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
<b>INICIATIVA</b>						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
<b>ORGANIZACIÓN</b>						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
<b>Total</b>						
<b>Firma del evaluado</b>				<b>Comentarios</b>		
<b>Firma del ratificador</b>				<b>Comentarios</b>		

## 6.7. Fundamento Teórico

### Importancia de la gestión por competencias en el mercado hotelero.

El concepto de competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial del turismo.

Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales y personales a la organización.

Lo oportuno de este enfoque es que su concepción básica reconoce que son los Recursos Humanos de la empresa los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Las competencias ayudan a adoptar este planteamiento. A la hora de diseñar un plan estratégico, la dirección de recursos humanos necesita saber qué características deberán tener las personas a corto, medio y largo plazo, para poder responder, eficaz y eficientemente, a los cambios que se produzcan en sus trabajos, como consecuencia de la evolución futura del hotel como empresa para conseguir sus objetivos.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar

rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades del hotel.

De esta forma, se puede dedicar el tiempo, que antes se dedicaba a los análisis, a la aplicación, que es lo que produce valor añadido a la empresa. Los expertos en recursos humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas, puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

El enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo; sin embargo, el lenguaje derivado de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centra en las personas. El cambio es lógico, las competencias son los recursos de que dispone el trabajador para llevar a cabo, eficaz y eficientemente, su trabajo, para prever los cambios y para adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.

La gestión basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los PROGRAMAS, procedimientos e instrumentos. De esta manera, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Nos encontramos ante un nuevo mundo del trabajo que plantea nuevos retos y exige nuevas respuestas. El enfoque de competencias se puede considerar, en este marco, como la respuesta, desde el área de recursos humanos, a la exigencia de competitividad de las empresas, al facilitar la orientación de las conductas y comportamientos a la eficacia, a la eficiencia y a la seguridad.

Cada vez más la demanda de competencia en la persona es mayor, exigente, dado a los requerimientos que los escenarios requieren de acuerdo al rol a desempeñar.

### **Variables que afectan el desempeño laboral**

El desempeño laboral es la apreciación, más menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria. La forma de “cómo trabajamos” puede ser analizada desde distintos puntos de vista con el fin de comprender esta dinámica y poder reorientar las acciones que permitan aumentar el desempeño.

### **Gestión por competencias laborales**

Valorar los requisitos del sistema de gestión por competencias, integrado al Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH) contribuyendo a una cultura de competitividad en las organizaciones del turismo. Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan la identificación, validación y certificación de las competencias organizacionales.

### **Modelo de competencias del administrador de proyectos**

El Administrador de Proyectos (Project Manager) es una persona que debe tener bien desarrolladas una serie de competencias que le permitan desempeñar una gestión adecuada del capital humano, los recursos financieros y materiales, para que se cumplan los objetivos del proyecto en tiempo, costo y calidad.

### **La capacidad comunicacional; una competencia que deben incorporar los directivos y sus equipos de dirección**

Esta nueva competencia la denominamos Capacidad Comunicacional y en esta primera fase quedó definida como: “Capacidad del directivo y de su equipo de dirección de construir y compartir con los públicos de la organización los significados y atributos de la identidad corporativa como resultado de la efectividad gerencial.

El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de los servicios en el turismo: “Las competencias”

Surge el enfoque de competencia laboral, la cual se define como la capacidad real demostrada en el desempeño de un determinado puesto de trabajo, y se mide a partir de las habilidades, conocimientos, actitudes y valores.

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular la formación y desarrollo de competencias laborales constituye un reto para las organizaciones modernas.

### **Competencias complejas, un sistema para determinarlas**

Una competencia compleja está constituida por la capacidad que tiene un sujeto para integrar conocimientos, habilidades, valores, actitudes, aptitudes e intereses, mediante la articulación sistémica de logoplexores, bioplexores y ethoplexores, de manera reflexiva, dialogal y discursiva, a la práctica que como sujeto institucionalizado le demanda un contexto socio-laboral específico. Este trabajo apunta a argumentar un Sistema para determinar las competencias complejas para la gestión de los procesos sustantivos, en las Instituciones de Educación Superior, apoyadas en una metodología para su aplicación.

### **Competencias: hilo conductor del desarrollo humano en la empresa**

Como las competencias se desarrollan especialmente por el “aprender haciendo” es necesario buscar espacios y tiempos donde el conocimiento se una a la práctica y se convierta en verdadero aprendizaje que llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje se re-crea a sí mismo el trabajador, aprende a hacer algo que antes no podía y tiene una visión diferente y enriquecida de su capacidad de cambio y generación creativa.

### **Las incompetencias de los modelos de gestión humana basados en competencias**

Qué se está haciendo en procura del desarrollo de las competencias? Es aquí donde vemos el mayor desafío y, paradójicamente, donde existe menor disponibilidad de experiencias y prácticas exitosas, que permitan obtener conclusiones aplicables para los interesados en estos enfoques. El afán de seguir los dictámenes de las “modas gerenciales” impide que se reflexione sobre sí existirán algunos pre-requisitos organizacionales para implantar un enfoque como el de competencias. Nosotros creemos que sí existen unas condiciones que deben darse previamente a la decisión de emprender este proyecto. Cumplidos estos pre-requisitos, se podrá dar inicio al proceso de implantación del modelo.

### **Competencias laborales: procedimientos para su gestión estratégica**

En el trabajo que presentamos a continuación se describe el procedimiento documentado para la gestión integrada con un enfoque estratégico, del sistema de competencias laborales en una importante empresa de producción de alimentos de la capital cubana.

## **6.8. Fundamento Estratégico Metodológico**

La Gestión por competencias debe estar orientada y alineada con la estrategia del negocio, de tal manera que pueda asociar el nivel de contribución individual a los objetivos de la organización. De esta manera un sistema efectivo de gestión por competencias debe agregar valor a los procesos del negocio en base a la contribución de las personas y entregar las orientaciones para el desarrollo del Capital Humano.

### **Buenas prácticas en el diseño e implementación del SGICH**

Una de las tendencias que más fuerza ha tenido en los últimos años en el mundo empresarial ha sido la Gestión por Competencias. En Cuba se ha institucionalizado el uso de la Gestión por Competencias en empresas de



vanguardia, a través de la NC 3001/2007 del MTSS que obliga a esas empresas diseñar, implementar y certificar su Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) basados en esa norma.

### **Estrategia de capacitación para desarrollar competencias laborales**

La ventaja competitiva de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radica en sus recursos materiales, energéticos ni financieros, y ni tan siquiera en la tecnología; esta ventaja de las empresas definitivamente estará en el nivel de capacitación, formación y gestión de sus recursos humanos, demostrando competencias laborales y desarrollo personal y social valiosos.

### **Mentoring y coaching: Nuevas competencias gerenciales en el siglo 21**

Es evidente que quienes asumen cargos de dirección, deban entender las nuevas competencias y condiciones en la que se ejerce un rol gerencial, las competencias eficaces para enfrentarse hoy en día el rol de dirigir y liderar, es muy diferente, tanto por las nuevas tecnologías y las diferencias que existen en las personas.

### **Planes de sucesión en la organización y su implementación por parte de capital humano**

Los planes de sucesión se utilizan en Empresas cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos en Capital Humano; les permiten dar el salto o atravesar el puente entre los llamados Recursos Humanos y la Administración del Talento.

Selección y gestión por competencias del capital humano en un hotel.

Dominar instrumentos y técnicas científicas, que permitan el estudio, la selección y desarrollo de competencias laborales, sistematizando su aplicación en la práctica organizacional hotelera.

Las Competencias Ambientales Empresariales serán, en poco tiempo, un modelo necesario orientado a identificar los comportamientos que necesitan las empresas para que sus colaboradores se conviertan en aliados en la gran cruzada por el “desarrollo sostenible” y por asegurar un espacio vital para las generaciones que aún no llegan.

### **Metodología para determinar las competencias laborales**

Se aborda un procedimiento para la determinación de las competencias laborales en una agencia empleadora; entidad encargada de garantizar el suministro oportuno y eficaz de capital humano a las organizaciones del sector o grupo empresarial en el que se desenvuelve. El objetivo de este material es proveer a este tipo de organización de una herramienta que sirva de guía para la determinación de las competencias a los diferentes niveles y para la elaboración de los perfiles de competencias, que se convertirán en el elemento integrador del sistema de GCH.

**CAPITULO VII**  
**CONCLUSIONES**

## 7. Conclusiones

a. El Modelo de Gestión Organizacional por competencias posibilita un incremento en el rendimiento del talento humano dado el conocimiento que cada uno tendrá sobre las competencias a su cargo.

b. La empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera.

c. Actualmente no se ejecutan procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.

d. La Empresa Hotelera de la zona Sur de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede determinar una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.

e. Actualmente no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para alcanzar una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación

**CAPITULO VIII**  
**RECOMENDACIONES**

## **8. Recomendaciones**

- a. Implementación de un nuevo modelo de gestión organizacional orientado al incremento en el rendimiento del talento humano basado en competencias
  
- b. Definir claramente la asignación de puestos propiciando el conocimiento y la eficacia en el cumplimiento de funciones en el talento humano de la empresa.
  
- c. Ejecución de procesos de capacitación al personal del sector hotelero de la zona Sur de Manabí, para el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.
  
- d. Implementación de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal para una adecuada jerarquía y ascensos en el personal.
  
- e. Aplicación de un programa de estímulos a los empleados, a fin de incrementar la motivación de los empleados en el cumplimiento de sus funciones.
  
- f. Que se aplique de forma responsable la propuesta de sistema de gestión de competencias que se encuentra en el presente documento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, G. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Analoui. (2007). *Gestión de talento humano*. Thomson Learning.
- Analoui. (2007). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Athinson, J. (1984). *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Oxford.
- Barrios, D. (2006). *Experiencia de la organización Unica España*. España.
- Bedoya, O. (2003). *Proceso de gestión de la evaluación del desempeño*. Mexico.
- Beer, M. (1984). *Managing Human*. New York: Free Press.
- Bertrand. (2010). *Gestión operativa, gerencia y productividad*. Santiago : El Sol .
- Bonache. (2002). *Gestión de la información y organización empresarial*. Portugal: Siglo XXI.
- Bonache. (2002). *Práctica de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial*. Mexico.
- Cabezas, G. (2012). *Importancia de las relaciones humanas en el trabajo*. Gestión para PYMES.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*.
- Chiavenato, I. (2004). *Evolución de los mercados en Brasil: Desarrollo del nuevo mundo*. Brasil.
- Crosby. (1989). *Calidad y funciones del personal*. Oklahoma: Gerencia.
- Echegaray, J. (1998). *La práctica de Jesús edición del CEP*. Lima: Centro de estudios y publicaciones Jirón.
- Frombrum, C. (1984). *Estrategias aplicadas a los recursos humanos*. New York.
- García, F. (2012). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humanos*. Madrid: Piramide.
- Gerhart. (2000). *Gestión, calidad y productividad*. Mexico: Veracruz.

- Gil. (2003). *Introduccion a la Psicologia de las Organizaciones* . Madrid: Alianza.
- Gold, B. y. (1999). *Importancia de la gestion organizacional* . Montevideo .
- Gonzales, V. (2008). *Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad* . Perú.
- Guest, D. (1999). *Los recursos humanos y su especializacion a nivel empresarial* . New York : Management Journal .
- Hackman, J. (1976). *Motivation throuh design of work organizational behaviour and human performance* . Londres.
- Hendricks. (1996). *Caractrísticas del Coach*. Canada.
- Ibarra, A. (2005). *Avances tecnologicos y estilos de gerencias* . Perú .
- Imai, M. (1989). *Estrategia Kaizen*. Japon.
- Leboyer, L. (2012). *Competencias en el contexto*.
- López, J. (2004). *Globalizacion y oranizaciones* . El Cabo.
- Martinez, R. (2004). *Gestion enfocada en la productividad*. Mexico.
- Münch, L. (2005). *Calidad total y mejora continua* .
- Peters, T. (2002). *Empresas y calidad*.
- Price. (2004). *Prinicpios de la gestion* .
- Redman, T. (2012). *Los recursos humanos como la clave del rendimiento* . Buenos Aires: La America.
- Robbins, T. (2011). *Dissociating inhibition, attention, and response control in the frontoparietal network using functional magnetic resonance imaging*. Cereb Cortex .
- Ruiz, V. (2004). *Organizacion comunitaria y gestion asociada. Una estrategia para el desarrollo de la ciudadania emancipada*. Buenos Aires : Paidos.
- Sánchez, L. (2010). *La importancia de las relaciones humanas en las empresas de Recursos Humanos*. La Web de recursos humanos y empleo .
- Santos, P. (2011). *Cultura Organizacional* .
- Schuler, R. (1978). *Linking academy of management excecutive* .
- Spencer, S. y. (2008). *Teorias de competencias* .



Storey. (2007). *Human Resource Management*. Londres: Thomson .

Tarazona, F. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos en administración local española: propuesta de un modelo integrado*. Perú.

Teran. (2009). *Gestión de talento humano y cultura organizacional de las empresas aseguradoras*. Universidad Rafael Belloso Chacín.

Thompson, C. (2005). *Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well - being*. New York: *Journal of occupational health psychology*.

Yarce, J. (2009). *Gerencia del nuevo milenio* . Santiago: ECO.

Young, E. y. (2011). *Competencias y gerarquía*.

Zaragoza, N. (2005). *Contextos de la información* . Honduras.

**ANEXO # 1: Listado de Hoteles**

	<b>CIUDAD</b>	<b>DIRECCION</b>
Hotel Jipijapa	Jipijapa	Santisteban y Eloy Alfaro
Hotel Agua Blanca	Jipijapa	Alejo Lascano Via Pto. Cayo
Hotel Casa Ceibo	Pajan	Avenida Principal
Hotel La Cabañas	Pajan	Calle Principal
Hotel Las Gabbitas	Puerto López	Malecón Principal
Hotel Manabí	Puerto López	Malecón Principal
Hotel Piqueros patas azules	Puerto López	Malecón Principal
La Piedra Hotel	Puerto López	Malecón Principal
Hotel Casa Grande	Bahía - San Vicente	
Hotel Bahía B & B	Bahía - San Vicente	
Hotel Patricio	Puerto López	Calle Mach alilla
Palmazul Hotel	Puerto Cayo	
Hotel Canoa's	San Vicente	
Amalur Hotel y Restaurante	mach alilla	Calle Principal
Paraiso Surf Hotel	Manta	
Canomar Hotel	San Vicente	
Balao Hotel	Manta	
Hotel Lun Fu	Manta	Avenida 4 de Noviembre
Hotel Villa Kite	Manta	
Hotel Balandra	Manta	
Hotel Antares	Manta	
Hotel Marina Real	Manta	

