



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL “SALINAS”, UBICADO EN EL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2017.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

ALBA LEONELA GUALE MURILLO

LA LIBERTAD – ECUADOR

ABRIL 2019



**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL HOTEL “SALINAS”, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2017.**

Autor: Alba Guale Murillo

Tutor: Econ. Hermelinda Cochea

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas” donde se detalla un análisis de los aspectos considerados en la planeación estratégica, con la finalidad de proponer alternativas que permitan el mejoramiento de los procesos llevados a cabo por la dirección hacia el personal que labora dentro del hotel, fomentando la gestión eficiente para los trabajadores lo que implica que con su esfuerzo e ímpetu se obtenga un alto grado de desempeño y a su vez que la empresa obtenga el máximo beneficio.

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo y exploratorio, partiendo de un enfoque cualitativo, que permitió obtener un análisis claro a las realidades atenuadas en el trabajo, el cual se utilizó instrumentos de levantamiento de información de manera oportuna a las diferentes partes involucradas para el estudio, con las percepciones fundamentadas para recabar información. Lo que conlleva a los resultados de la problemática existente en el hotel salinas.

Según los resultados obtenidos, puedo afirmar que el hotel aplica una planeación estratégica del talento humano de manera empírica, donde existe un desconocimiento, por ello no se cumplen con todos los procesos y aspectos a considerar dentro de la planeación del talento humano, la motivación es primordial pero aplican procesos repetibles que influyen en el desempeño de los trabajadores, con respecto a la selección del personal no poseen un procedimiento adecuado para la selección y asignación del cargo por lo que si bien es cierto hay una baja contratación.

Palabras claves: Planeación, estrategias, talento humano, desempeño laboral.



**STRATEGIC PLANNING MODEL TO IMPROVING THE WORK PERFORMANCE OF
THE HOTEL UBICATED ON THE CANTON SALINAS, PROVINCE DE SANTA
ELENA YEAR 2017.**

Autor: Alba Guale Murillo

Tutor: Econ. Hermelinda Cochea

ABSTRACT

The main research objective of this research work is develop a strategic planning model through a situational analysis that contributes to improving the work performance of the hotel "Salinas" where an analysis of the aspects considered in the strategic planning is detailed, with the purpose of proposing alternatives that allow the improvement of the processes carried out by the management towards the personnel that works inside the hotel, fostering efficient management for workers which implies that with its effort and impetus a high degree of performance is obtained and in turn, that the company obtains the maximum benefit.

The methodology applied was descriptive and exploratory, based on a qualitative approach that allowed to obtain a clear analysis to the attenuated realities in the work, which used tools to gather information in a timely manner to the different parties involved for the study, with the well-founded perceptions to gather information. What I cope with the results of the existing problem in the hotel Salinas.

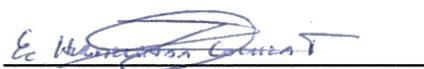
According to the results obtained, I can affirm that the hotel applies a strategic planning of human talent in an empirical way, where there is a lack of knowledge, therefore, not all the processes and aspects to be considered within the planning of human talent are met, motivation is paramount but they apply repeatable processes that influence the performance of workers, with respect to the selection of personnel, they do not have an adequate procedure for the selection and assignment of the position, so although it is true, there is low recruitment.

Keywords: Planning, strategies, human talent, work performance.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de profesor guía del trabajo de titulación “**MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL SALINAS, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS , PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017** ”elaborado por la estudiante **GALE MURILLO ALBA LEONELA**, egresada de la carrera de Administración de Empresas, Facultad de ciencias administrativas de la universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ing. en Administración de empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final de trabajo, este cumpla y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por el cual la apruebo en todas sus partes.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'E. Murillo Alba Leonela', is written over a horizontal line.

PROFESOR GUÍA

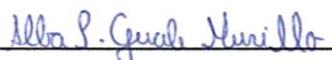
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL SALINAS, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS , PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017 ”** declara que la concepción ,análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que , una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad **de Ciencias Administrativas** carrera de **Administración de empresas** pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Alba Guale Murillo
C.C. 0923563878

AGRADECIMIENTO

Este trabajo demuestra el esfuerzo y dedicación en el transcurso de mi vida estudiantil donde muchas personas han sido partícipe en mi desarrollo personal como en la etapa para llegar a ser profesional y contribuir a la sociedad por ello deseo agradecer.

A mi familia me es grato agradecer su paciencia, tolerancia y la motivación constante para que pueda desarrollarme como profesional, encaminándome de mejor manera y con los consejos oportunos que me han enseñado a valorar los esfuerzos comprimidos en cada uno de ellos.

A mis queridos amigos de aula considerados como un apoyo fundamental para mi etapa estudiantil

A cada uno de los docentes que mediante sus conocimientos impartidos han logrado que aplique mis competencias en todo el proceso académico, a su vez nos han forjado a ser personas comprometidas y responsables sobre todo a tener una mentalidad visionaria.

A todo el personal del hotel salinas por contribuir y ofrecerme ese espacio para realizar la investigación, sobre todo por confiar en mis habilidades y conocimientos.

Alba Guale

DEDICATORIA

A Dios por la fortaleza y seguridad que me ha brindado para seguir con mis estudios universitarios, por ayudarme a enfrentar las adversidades suscitadas en todo momento, porque ha sido mi eje, mi mayor inspiración el cual me enseña a luchar todos los días de mi existencia.

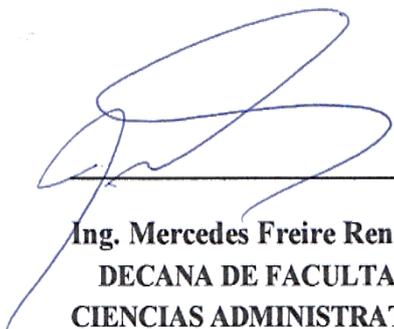
A una mujer especial y ejemplar, mi madre por sus consejos, amor, porque ha estado allí en todo momento y es mi ejemplo a seguir.

A mi familia conformada por mi esposo y mis hijos personas que han sido mi motivo de inspiración para cumplir mis sueños, afrontar nuevos retos no desfallecer e intentar las veces que sea necesario, por confiarme en mí.

A mis amigos por darme alegría, apoyo incondicional porque he aprendido muchas virtudes de ellos.

Alba Guale

TRIBUNAL DE GRADO



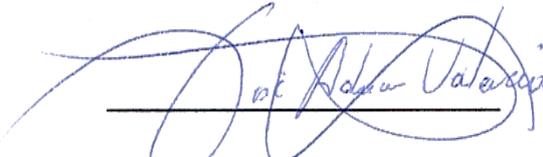
**Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DECANA DE FACULTAD (e).
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.**



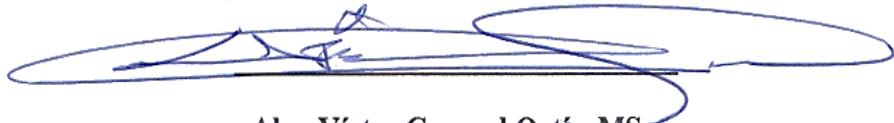
**Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DIRECTORA DE CARRERA(e).
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**



**Econ. Hermelinda Cochea, Mgs
DOCENTE TUTOR.**



**Ing. Adrián Valencia.
PROFESOR DE ÁREA.**



**Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL**

ÍNDICE.

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD ...	¡Error! Marcador no definido.
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE GRADO	¡Error! Marcador no definido.
Índice de figuras.....	xii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de Gráficos.	xiv
INTRODUCCIÓN.	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Formulación del Problema científico.....	3
Sistematización del problema	3
Objetivo de la investigación.....	4
Objetivo general	4
Tareas científicas.....	4
Justificación.....	4
Justificación Teórica	4
Justificación metodológica.....	5
Justificación Práctica.....	5
Idea a defender	6
Mapeo.....	6
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1.1 Revisión de literatura.	8
1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos.....	10
1.2.1 Planeación.	10
1.2.1.1 Estrategias.	11

1.2.1.2 Talento humano.....	12
1.2.2 Planeación estratégica del talento de humano.....	12
1.2.2.1 Importancia de planeación estratégica del talento humano.....	13
1.2.2.2 Proceso de planeación estratégica del talento humano.	14
1.2.2.3 Planificación y provisión	14
1.2.2.4 Organización del trabajo.	18
1.2.2.5 Desarrollo.....	19
1.2.2.6 Compensación a los trabajadores.....	20
1.2.2.7 Mantenimiento.	21
1.2.2.7.1 Seguridad laboral.	21
1.2.2.7.2 Higiene y ambiente laboral.	21
1.2.3 Desempeño laboral.....	21
1.2.3.1 Evaluación del desempeño.....	22
1.2.3.1.1 Técnicas de evaluación.	22
1.2.3.1.2 Fases de evaluación.....	23
1.2.3.1.3 Satisfacción laboral.	24
1.2.3.2 Motivación laboral.	24
1.2.3.2.1 Capacitaciones a los empleados.....	25
1.2.3.4 Cultura organizacional.	26
1.2.3.4.1 Tipos de cultura organizacional.	26
1.2.3.4.2 Liderazgo.....	26
1.2.3.4.3 Trabajo en equipo.....	27
1.3 Fundamentos Sociales, Psicológicos, filosóficos y legales.....	27
1.3.1 Fundamentos Sociales.....	27
1.3.2 Fundamentos Psicológicos.....	28
1.3.3 Fundamentos Filosóficos.	28
1.3.4 Fundamentación legal	29
CAPÍTULO II	33
MATERIALES Y MÉTODOS.	33
2.1 Tipo de investigación.....	33

2.2 Métodos de la investigación.....	33
2.3 Diseño de muestreo.....	34
2.4 Diseño de recolección de datos.....	37
2.4.1 Técnicas de investigación.....	37
2.4.2 Instrumentos de la investigación.....	38
CAPITULO III.....	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1 Análisis de los resultados de la observación.....	39
3.2 Análisis de resultados de la entrevista efectuada a los funcionarios administrativos del hotel “Salinas”.....	39
3.3 Análisis de datos de la encuesta efectuadas a los colaboradores del hotel “Salinas”.....	44
3.4 Análisis de datos de la encuesta efectuadas a los clientes del hotel “Salinas”	62
3.5 Limitaciones.....	72
3.6 Resultados.....	72
CAPÍTULO IV.....	75
DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	75
4. Propuesta.....	75
4.1 Introducción.....	75
4.1.1 Datos del Hotel.....	76
4.1.2 Modelo de planeación estratégica para el talento humano del Hotel Salinas.	77
4.1.2.1 Filosofía.....	78
4.1.2.2 Misión... ..	78
4.1.2.3 Visión.....	78
4.1.2.4 Valores.....	79
4.1.2.5 Objetivos.....	79
4.1.2.6 Análisis interno y externo del hotel “Salinas”. (FODA).....	79
4.1.2.7 Políticas.....	84
4.1.2.8 Estructura organizacional.....	84

4.1.2.9 Programa 1: Guía para la planificación y provisión del talento humano..	86
4.1.2.9.1 Diseño de Reclutamiento y selección.	87
4.1.2.10 Programa 2 : Orientación oportuna para el nuevo personal.....	88
4.1.2.11 Programa 3 : Desarrollo del talento humano.....	89
4.1.2.12 Programa 4: Sistema de compensación para el talento humano.	90
4.1.2.13 Programa 5: Mantenimiento y bienestar para el talento humano.....	92
4.1.2.14 Evaluación de desempeño medición de eficiencia.....	93
CONCLUSIONES	95
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
Anexo 1: Matriz de consistencia.	101
Anexo 2: Formato de ficha de observación.....	102
Anexo 3: Formato de Entrevista	103
Anexo 4: Formato de encuesta al personal	104
Anexo 5: Encuesta dirigida a los clientes	106
Anexo 6: Cronograma.	107
Anexo 7: Presupuesto y Fuentes de Financiamiento para la elaboración de tesis.	108
Anexo 8: Fotografías de la recolección de datos	109
Anexo 9: Carta Aval.....	110

Índice de figuras.

Figura 1 Proceso de la planeación de talento humano	14
Figura 2 Objetivos del programa de orientación.....	18
Figura 3 Proceso de la motivación.....	25
Figura 4 Modelo de planeación estratégica para el talento humano.	77
Figura 5 FODA institucional.....	80
Figura 6 FODA para el talento humano del hotel "Salinas"	80
Figura 7 Organigrama del Hotel Salinas.....	85
Figura 8 Modelo a seguir para contratación del personal.	87

Figura 9 Evaluación de desempeño.....	94
---------------------------------------	----

Índice de tablas.

Tabla 1 Tipos de reclutamiento.....	17
Tabla 2 Población.....	35
Tabla 3. Fórmula para cálculo de tamaño de la muestra.....	36
Tabla 4 Edad	44
Tabla 5 Nivel de estudio de los colaboradores.....	45
Tabla 6 Conocimiento de la misión, visión, valores, objetivos.	46
Tabla 7 Pruebas de conocimiento para identificar cargo en el hotel.....	47
Tabla 8 Métodos de selección del personal correctos.....	48
Tabla 9 Orientación para adaptarse en el cargo que desempeña.....	49
Tabla 10 Conocimientos, competencias, habilidades y destrezas.....	50
Tabla 11 Programa que fortalezca las habilidades del colaborador.....	51
Tabla 12 Incentivos y reconocimientos otorgados por el hotel.....	52
Tabla 13 Seguridad y ambiente laboral del hotel.....	53
Tabla 14 Implementos para desempeñarse en su área de trabajo.....	54
Tabla 15 Métodos para evaluar al personal.....	55
Tabla 16 Información sobre el desempeño laboral.	56
Tabla 17 Motivación a sus colaboradores.....	57
Tabla 18 Capacitaciones impartidas por la empresa	58
Tabla 19 Respeto a sus creencias, culturas y opiniones.....	59
Tabla 20 Liderazgo y trabajo en equipo.....	60
Tabla 21 Implementación de un modelo de planeación estratégica.....	61
Tabla 22 Uso de estrategias para planificar su talento humano.	62
Tabla 23 Perfil competente para desarrollar su trabajo.....	63
Tabla 24 Atención al cliente por parte de los colaboradores.	64
Tabla 25 El hotel otorga incentivos a sus colaboradores.	65
Tabla 26 Imagen corporativa.	66
Tabla 27 Eficiencia en el desempeño laboral.....	67
Tabla 28 Inconvenientes con algún colaborador del hotel.....	68
Tabla 29 Motivación para demostrar un buen desempeño laboral.	69
Tabla 30 Capacitaciones para mejorar el servicio brindado.	70
Tabla 31 Comportamiento de los colaboradores.....	71
Tabla 32 Matriz de evaluación de factores internos.....	81
Tabla 33 Matriz de evaluación EFE.....	82

Tabla 34 Matriz de estrategias para el talento humano.....	83
Tabla 35 Guía para la planificación y provisión del talento humano.	86
Tabla 36 Plan para la orientación y adaptación del nuevo personal.	88
Tabla 37 Plan para el desarrollo del talento humano.	89
Tabla 38 Sistema de incentivos para el talento humano.	90
Tabla 39 Presupuesto general del sistema de compensaciones.....	91
Tabla 40 Plan de mantenimiento para el talento humano del hotel salinas.	92
Tabla 41 Evaluación de desempeño mediante el indicador de eficiencia.....	93
Tabla 42 Presupuesto para la elaboración de tesis.	108

Índice de Gráficos.

Gráfico 1 Edad de los colaboradores.	44
Gráfico 2 Nivel de estudios de los colaboradores del Hotel "Salinas"	45
Gráfico 3 Conocimiento de la misión-visión-valores-objetivos.	46
Gráfico 4 Pruebas de conocimiento para identificar cargo en el hotel.	47
Gráfico 5 Métodos de selección del personal correctos.....	48
Gráfico 6 Orientación para adaptarse en el cargo que desempeña.....	49
Gráfico 7 Conocimientos, competencias, habilidades y destrezas.....	50
Gráfico 8 Programa que fortalezca las habilidades del colaborador.....	51
Gráfico 9 Incentivos y reconocimientos otorgados por el hotel.	52
Gráfico 10 Seguridad y ambiente laboral del hotel.....	53
Gráfico 11 Implementos para desempeñarse en su área de trabajo.	54
Gráfico 12 Métodos para evaluar al personal.	55
Gráfico 13 Información sobre el desempeño laboral.	56
Gráfico 14 Motivación a sus colaboradores.....	57
Gráfico 15 Capacitaciones impartidas por la empresa.	58
Gráfico 16 Respeto a sus creencias, culturas y opiniones.....	59
Gráfico 17 Liderazgo y trabajo en equipo.....	60
Gráfico 18 Implementación de un modelo de planeación estratégica.....	61
Gráfico 19 Uso de estrategias para planificar su talento humano.....	62
Gráfico 20 Perfil competente para desarrollar su trabajo.....	63
Gráfico 21 Atención al cliente por parte de los colaboradores.	64
Gráfico 22 El hotel otorga incentivos a sus colaboradores.	65
Gráfico 23 Imagen corporativa.	66
Gráfico 24 Eficiencia en el desempeño laboral.....	67
Gráfico 25 Inconvenientes con algún colaborador del hotel.....	68

Gráfico 26 Motivación para demostrar un buen desempeño laboral.	69
Gráfico 27 Capacitaciones para mejorar el servicio brindado	70
Gráfico 28 Comportamiento de los colaboradores.....	71

INTRODUCCIÓN.

La planeación del talento humano hoy en día se considera fundamental en toda organización, principalmente porque permite organizar y obtener planes de acción para los colaboradores, a su vez se enfoca en las necesidades del personal, lo que conlleva la satisfacción y motivación de los mismos al ser considerados no sólo como un recurso sino como un cliente interno importante dentro de la empresa, otorgándoles beneficios que impulsen su desempeño y responsabilidad ante todas las funciones que se le asignen.

Para las organizaciones buscar colaboradores con un perfil idóneo es un reto, por ello es importante aplicar los procesos de manera adecuada que implica la planificación estratégica, de esta forma se facilitará las actividades y la empresa tendrá un máximo beneficio con clientes satisfechos personal contento.

En la actualidad muchas empresas hoteleras planifican al talento humano de manera empírica y esto no permite alcanzar sus objetivos, también trae consigo una inconformidad por parte del personal, esto hace que disminuya su rendimiento laboral, por ello es necesario darles seguridad para que tengan sentido de pertinencia hacia la empresa donde laboran, además un valor fundamental que es la constancia donde se perciba una satisfacción y se muestre una motivación a diario esto permitirá un beneficio mutuo entre la empresa y cada uno de los colaboradores. Por todo lo anterior se realiza esta investigación con el propósito de plantear un modelo que ayude a mejorar de manera significativa el desempeño laboral en el Hotel Salinas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La administración de los recursos humanos en el nuevo mundo se ha tornado una base fundamental para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, el desempeño laboral, la satisfacción del cliente interno, el cual procura dar un mejoramiento constante de las actividades que toda empresa realiza.

Cuba considerado como uno de los países con gran afluencia turística donde la actividad hotelera asume un papel importante en la economía, el cual comparte mayor contacto con el cliente y es un reto la administración del talento humano por ello la planeación estratégica se enfoca a las acciones que la empresa deberá adoptar para el fortalecimiento de la misma, y de sus trabajadores. Con respecto las empresas hoteleras que tiene como principales retos contar con una atención eficiente, responsabilidad, brindar gran hospitalidad y tener una buena gestión.

En nuestro país se refleja que para el correcto funcionamiento de la empresa los trabajadores deben destacarse y estar comprometidos de acuerdo a la misión ,visión y direccionamiento estratégico por lo que tienden a llevar un proceso planificado de manera adecuada alcanzando sus objetivos organizacionales cabe recalcar que uno de ellos es la selección de personal que muchas veces juega una contraparte porque van en busca de un perfil idóneo que cumpla con los requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo ,sobre todo que su desempeño sea de manera óptima; esto puede tornarse en una situación limitante al no aplicar las estrategias adecuadas dentro de la planeación estratégica del talento humano.

En el caso del hotel Salinas que además de ofrecer hospedaje, cuenta con el servicio de restaurante y discoteca para sus clientes, tiene una trayectoria de 45 años como un sitio de alojamiento, que incorporó personal por su nivel de crecimiento, pero en la actualidad se ha centrado en un método estandarizado de reclutamiento y selección donde la integración de nuevos empleados no es su experticia; unas de sus principales políticas que aplican es de mantener a sus empleados existente; es decir, posee un equipo de talento humano con experiencia, sus años de ambigüedad deducen su política administrativa. Por otra parte, a causa de ello no existe la actualización, y en tiempos de “temporadas buenas” como lo llaman, suelen rotar personal para poder cumplir con el servicio concedido a sus clientes.

La investigación se centra en determinar cómo contribuye un modelo de planeación estratégica en el desempeño laboral del hotel, el cual se realiza una propuesta donde se diseña un modelo acorde a los requerimientos del hotel y colaboradores.

Formulación del Problema científico.

¿En qué medida la aplicación de un modelo de planeación estratégica contribuye en el desempeño laboral del hotel “Salinas”?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual en cuanto a la aplicación de un modelo de planeación estratégica para el talento en el hotel salinas?

¿Cuáles son los factores que afectan en el desempeño laboral?

¿Qué estrategias se deben aplicar en la planeación para mejorar el desempeño laboral?

¿El modelo de planeación estratégica para el talento humano a proponerse en el hotel Salinas permitirá mejorar el desempeño de sus colaboradores?

Objetivo de la investigación

Objetivo general

Elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas”

Tareas científicas

- Diagnosticar la situación actual del hotel Salinas en cuanto a la inexistencia de una planeación para el talento humano.
- Identificar los factores que afectan el desempeño laboral mediante los resultados obtenidos por las técnicas de levantamiento de información y evaluación aplicadas al todo el personal y clientes del hotel “Salinas”.
- Determinar estrategias para la correcta aplicación de la planeación para el talento humano acorde a los requerimientos de la empresa.
- Proponer un modelo de planeación estratégica aplicado al talento humano en el hotel Salinas que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores.

Justificación

Justificación Teórica

La investigación es relevante porque destaca la importancia de aplicar la planeación estratégica al talento humano, lo que pretende desarrollar al máximo

las competencias del personal y generar un proceso de aprendizaje que permite mejorar de manera permanente las actitudes y aptitudes que deben poseer dentro de

sus labores. Conjuntamente se evalúa y analiza varios factores que por ende se tornan indispensable en la planificación del personal, la correcta administración del talento humano pues así se sentirán más cómodos y felices en sus tareas, además podrán trasladar ese ímpetu por realizar el trabajo de manera óptima, excediendo las expectativas de los clientes y colaboradores.

El trabajo de investigación recaerá sobre bases teóricas de grandes pensadores y autores en cuanto a la planeación, dirección, control y la administración en general. En cuanto a la gestión de talento humano se tendrá fuentes temáticas y los procesos para la correcta aplicación de la planeación estratégica del talento humano.

Justificación metodológica

La investigación se desarrollará en primeras instancias utilizando el método de observación seguido de las encuestas y entrevistas a los empleados, del HOTEL “SALINAS” para detectar falencias en cuanto a los problemas que enfrenta el hotel con respecto a la planificación del personal y el desempeño laboral

Justificación Práctica

Considerando que la investigación se aplica al personal del hotel, se espera que los resultados obtenidos aporten significativamente; a su vez se enfoque al mejoramiento en cuanto al desempeño laboral.

Idea a defender

La idea que fundamenta la investigación busca conocer si la aplicación adecuada de un modelo de planeación estratégica ayudara a mejorar el desempeño laboral en el hotel “SALINAS”, ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Mapeo

A continuación, se detallan la estructura de los capítulos de la presente investigación:

Capítulo I: En este capítulo se enfrasca el marco teórico, considerando las diferentes versiones y definiciones como marco de referencia, la descripción de las variables consideradas para dar mayor forma y claridad a la investigación lo cual significa que el lector puede conocer de manera clara el direccionamiento de la presente investigación.

Capítulo II: Se hace énfasis a la metodología empleada, puesto que se direcciona a través de un tipo de investigación descriptiva y exploratoria, de tal manera que se detalla los elementos que se utilizó para el diseño y elaboración de la investigación.

CAPITULO III: Diagnóstico y análisis de la problemática de la investigación, además se muestran la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos de evaluación y se induce a las respectivas interpretaciones de resultados.

CAPITULO IV: Finalmente se plantea una propuesta que ayuda al mejoramiento

de ciertos aspectos el problema de investigación, en base a la concesión de los resultados lo que incita plantear posibles estrategias, conjuntamente se culminará con las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión de literatura.

A. Nombre de tesis.

Diseño del plan estratégico hasta el 2016 del hotel Playa Cayo Santa María (Universidad Central “Marta Abreu de las Villas”, Facultad de ciencias económicas y empresariales) (Bouzas, 2015)

Autor: Yenelys Bouzas

Problema general.

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de un plan estratégico para el hotel Playa Cayo Santa María

Objetivo general

Diseñar e implementar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico el hotel Playa Cayo Santa María

Metodología.

En esta investigación se aplicaron métodos estadísticos para las organizaciones, levantamiento de información utilizando los respectivos instrumentos para realizar el análisis correspondiente que ayuda a determinar las características del plan que se propone al hotel.

Aporte.

El estudio aporta significativamente a mi trabajo debido a que existen parámetros relacionados con una planificación adecuada de las empresas hoteleras, donde es necesario aplicarlo de manera correcta en los tiempos establecidos y en las diferentes áreas donde existen ciertas debilidades.

B. Nombre de artículo científico.

Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar las necesidades de personal, (Universidad de la Costa, Ciencias Económicas, Barranquilla- Colombia.)

Autores: Darcy Mendoza Fernández, Dany López Juviano, Edwin Salas Solano

Objetivo general.

Este artículo muestra la manera cómo las organizaciones del nuevo mundo deben implementar la planeación estratégica direccionada a su personal, realizando un análisis para alcanzar su máxima eficacia.

Metodología.

Se analiza las diferentes definiciones, contextualizaciones de diversos autores en el tema de investigación, además los autores aportan con ideas relevantes para que las organizaciones puedan implementar planes estratégicos donde puedan satisfacer las necesidades del talento humano.

Aporte.

Este trabajo aporta a la presente investigación puesto que es un estudio fundamentado en el talento humano y todas las directrices consideradas para la

planeación de este elemento importante para muchas empresas.

C. Nombre de tesis.

Modelo de la gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa Arthroscare S.A, Universidad de Guayaquil, facultad de Ciencias administrativas. (Navarrete Acosta & Guerrero Quiñonez, 2017)

Autores: Génesis Navarrete Acosta & Andrea Guerrero Quiñonez.

Metodología

Exponen sobre la incidencia de la gestión del talento humano en la empresa de estudio, el cual se comprobó factores que afectaban directamente a la organización en cuanto a la administración del personal acorde a ello determinaron estrategias de acuerdo a las necesidades y se valoró el diseño de un plan de estratégico al talento humano utilizando teorías, instrumentos de evaluación que determinaron la calidad de desempeño dentro de Arthroscare S.A.

Aporte.

Este trabajo aporta a la presente investigación puesto que es un estudio fundamentado en el talento humano y relaciona las directrices para la planeación del talento humano apreciado como un elemento importante para muchas empresas.

1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos.

1.2.1 Planeación.

Para (Dessler, 2015) es establecer metas y normas, elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos.

Según (Martínez, 2016) planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).

Efectivamente la planeación busca fijar acciones que direccionan a la organización, ya sea mediante la implementación de metas, procesos etc., que dan apertura a la consecución de los objetivos trazados. En efecto se realiza una planeación conforme a las necesidades y requerimientos de una empresa, este sea en diferentes ámbitos que influyen con mayor relevancia, en este caso se torna al talento humano de una organización. Planificar al personal es llevar un orden a través de planes de acciones bien establecidos para la posterior ejecución.

1.2.1.1 Estrategias.

(Benavides, 2014) , nos indica que es el enfoque general de las acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos. Al hablar de estrategias consideramos las tácticas, y métodos adecuados que ayudan a la toma de decisiones para el cumplimiento óptimo de las metas en una organización.

(Luna, 2014), afirma que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, líneas de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo.

Las estrategias se las puede fundamentar en planes de acciones que permiten el detalle más específico de las tareas a desarrollar para las estrategias propuestas.

Cabe mencionar que las empresas consideran importantes la aplicación de ellas porque son bases que fundamentan su gestión o administración que permiten el mejoramiento continuo en todos sus procesos.

1.2.1.2 Talento humano.

(Rìos, 2016) , hoy en día el talento humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza “era del conocimiento en la que vivimos y trabajamos”.

El talento humano es considerado como la clave de éxito para las empresas por el rol que cada uno desempeña este sea en cada área o puesto de trabajo, por ello la planificación eficiente hace que personal labore en condiciones óptimas y con un compromiso pertinente que ayuda al mejoramiento de actividades de toda organización.

1.2.2 Planeación estratégica del talento de humano.

Es el proceso desarrollado para asegurarse de que tiene el número adecuado y el tipo adecuado de personas para tener un nivel determinado de bienes o servicios en el futuro, además conviene que la empresa planifique las necesidades del talento humano (Rìos, 2016)

Según (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano, 2016) puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.

Para implicar a las personas en la organización, no basta con movilizar sus recursos intelectuales, físicos o de interrelación, esperando incrementos de productividad, lo que se requiere es comprometer a las personas como sujetos de su personalidad en relación con el trabajo y la organización. (Majad, 2016)

La planeación estratégica del talento humano debe estar ligada a los objetivos organizacionales de allí se emplea un proceso sistemático que verifica los requerimientos del talento humano y que a través de una planificación se satisfaga las necesidades de los trabajadores, a su vez generen contribuciones a la empresa para su óptimo desarrollo.

1.2.2.1 Importancia de planeación estratégica del talento humano.

Las estrategias del personal ya no deben dirigirse a la aplicación de un régimen disciplinario que imponga los castigos suficientes como para que los trabajadores den buenos resultados en el corto plazo y muy malos en el largo plazo, los directivos deben guiar las estrategias para lograr un ambiente adecuado de trabajo para el personal. (Ríos, 2016).

La planeación del talento humano tiene factores de gran importancia para la empresa, tales como:

- La generación de ambientes adecuados que proporcionen al personal un ámbito motivacional y productivo.
- Mediante la identificación de las necesidades y los requerimientos del personal se le encamina a interactuar en programas, capacitaciones.
- Desarrolla y brinda capacitaciones a los empleados continuamente.

- Como un factor importante es el bienestar del trabajador puesto que se diseña o implementa estrategias hacia este aspecto.
- Ayuda a la toma de decisiones a la alta administración.

1.2.2.2 Proceso de planeación estratégica del talento humano.

FIGURA 1 PROCESO DE LA PLANEACIÓN DE TALENTO HUMANO



Fuente: Gestión de recursos humanos (Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2010)
Elaborado por: Alba Guale.

1.2.2.3 Planificación y provisión

Considerado como el proceso que permite conocer cantidad adecuada de trabajadores que se fundamenta en tres subprocesos:

- Planeación del talento humano donde se menciona los siguientes elementos:

Filosofía: La forma de ser de una empresa, también se habla de la cultura que la empresa tiene.

Misión: Representa la razón de ser de una organización y respondería la pregunta del porque y para que existe la empresa. Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno en que se encuentra, definiendo su forma de actuar, sus valores, su ideología, lo que quiere ser y donde quiere llegar. (Ortíz, 2014).

Visión: Es la imagen de la organización en un futuro, es verse a sí misma proyectada en un tiempo y espacio. Generalmente se realiza una proyección para cinco años. Se debe contestar las siguientes preguntas: ¿Qué tipo de relaciones desea tener con los clientes? Y ¿Cómo alcanzar sus objetivos?, ¿Qué oportunidades y desafíos debe enfrentar? La visión es lo que pretende la empresa con la ayuda de las personas. (Chávez, 2015, pág. 39)

Valores: Son creencias básicas sobre qué se puede hacer o no hacer, qué es importante y qué no es importante. Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Son normas que rigen el comportamiento de las personas y las organizaciones; para ello se hace hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar con su comportamiento. (Chávez, 2015, pág. 38)

Objetivos: Son los resultados que la organización desea lograr y pueden ser financieros y estratégicos. Para alcanzar los objetivos se establecen planes que pueden ser estratégicos u operacionales, a corto o largo plazo, direccionales o específicos y planes permanentes o planes únicos. (Munch, 2014)

ANÁLISIS FODA: Suministrar un FODA de recursos humanos: los cambios

constantes del entorno modifican el estado de la organización y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influye en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados. (Mendoza Fernández, López Juvinao, & Salas Solano, 2016, pág. 68).

Políticas: Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones; a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes. (Weihrich, Cannice, & Koontz, 2017, págs. 121-122).

Cada organización fija sus políticas en torno a sus necesidades que sirven como guía para que sus objetivos puedan cumplirse de manera organizada y ética.

Presupuestos: Son indispensables al planear ya que a través de estos se proyectan objetivos trazados por la organización y que estos sean financiados con los recursos necesarios. (Munch, 2014)

Para los programas y proyectos en ocasiones se destina cierto presupuesto que ayudan a la ejecución de los mismos, sin embargo, existen planes que no requieren de fines monetarios o costos para su realización puesto que bastaría con la gestión pertinente.

➤ Reclutamiento del talento humano.

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos

que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. (Chiavenato, 2017, págs. 127-128).

Conjunto de procedimientos que dan apertura a la solicitud de personal que esté calificado para cumplir con las actividades de la empresa. Para gestionar el reclutamiento en calidad de vacantes de un puesto se lo puede realizar mediante el reclutamiento interno o externo.

TABLA 1 TIPOS DE RECLUTAMIENTO

Tipos de reclutamiento	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las vacantes se llenan con trabajadores. ➤ La promoción y transferencia de nuevas oportunidades. ➤ La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (fuera). ➤ Esto exige un reclutamiento outside para cubrir necesidades de puestos. ➤ La organización ofrece oportunidades para los cambios externos. ➤ Muchas empresas realizan el outsourcing (subcontratación o externalización).

Fuente: Gestión del talento humano (Chávez, 2015)

Elaborado por: Alba Gualé.

- Selección adecuada del personal.

Esta etapa es dada posteriormente del reclutamiento, el cual escoge a la persona que cumpla con el perfil ideal y habilidades para el cargo o puesto de trabajo.

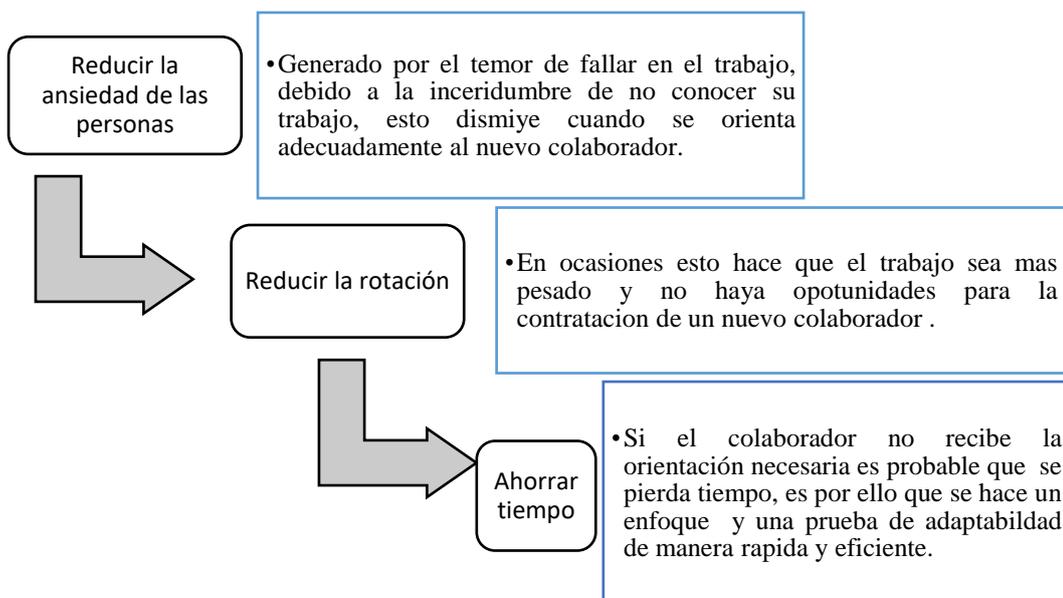
1.2.2.4 Organización del trabajo.

Proceso mediante el cual permite dar a conocer la organización y coordinación de las actividades de la empresa a sus trabajadores. También se divide en subprocesos:

➤ **Orientación a los trabajadores:** Dar la orientación es el primer paso para colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad (Chávez, 2015).

Es necesario que el talento humano sea instruido en la visión, misión, y objetivos de la empresa, para ello es fundamental que se dé a conocer de manera clara estos aspectos lo que permite la integración del mismo. Sería factible que las organizaciones implementen un programa de orientación el cual les ayuda a cumplir con los siguientes objetivos:

FIGURA 2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN.



Fuente: Gestión del talento humano (Chávez, 2015)

Elaborado por: Alba Guale.

➤ **Diseño de puestos por competencias:** Dado desde un enfoque a la estructura organizacional, perfiles de puestos y manuales de funciones de los empleados.

1.2.2.5 Desarrollo.

Los trabajadores hacen uso de sus competencias, habilidades que contribuyen y benefician a la organización donde laboran.

Desarrollo de habilidades.

Las personas pueden desarrollar varias habilidades conforme el aprendizaje y conocimiento adquirido en su diario labor o la experiencia que posea. Podemos mencionar tres tipos de habilidades que generalmente los trabajadores incurren como accionar.

- **Habilidades conceptuales:** (Diaz, 2014) Señala que “Se trata de la formulación de ideas-entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa. Si bien es cierto la implicación de estas habilidades por parte del talento hará que la organización tenga un equipo de trabajo que se complementa para generar ideas y de aportación continua.
- **Habilidades técnicas:** Se complementa a través de pruebas escritas, este sea para evaluar actitudes o aptitudes generales, también tiene conexión con el perfil de puesto a desempeñar y manejo de recursos que se orientan a la práctica.
- **Habilidades sociales:** Son competencias manifestadas en el comportamiento; con ellas, el individuo puede expresar sus sentimientos, necesidades y opiniones, que le permite gozar de un bienestar social; es el primer paso para la llamada integración social (Diaz, 2014)

1.2.2.6 Compensación a los trabajadores.

Proceso que es utilizado especialmente como una herramienta de incentivo, permitiendo cubrir con ciertas necesidades de los empleados, o simplemente que sea un factor motivador, las compensaciones pueden ser monetarias y no monetarias. A continuación, se detallan definiciones de compensaciones monetarias.

➤ Remuneración.

Es el pago destinado por el trabajo realizado, la remuneración se puede fijar por rangos o puestos jerárquicos, tipo de trabajo a desempeñar o niveles de estudios (Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2010) Considera que “la remuneración es un proceso que incluye todas las formas de pagos o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo”

➤ Beneficios sociales.

Son las prestaciones que el empleador otorga a sus trabajadores, todo ello de manera voluntaria, las mismas que son impuestas por montos de dinero que tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de los empleados y brindar bienestar a su familia.

➤ Incentivos.

Son otorgadas dependiendo el esfuerzo y desempeño de los trabajadores, como han contribuido hacia la empresa u organización, los incentivos pueden ser reconocimientos, tanto monetarias como significativos.

1.2.2.7 Mantenimiento.

Las organizaciones deben favorecer un ambiente sano debido que un clima laboral saludable propicia a que su personal tenga buena salud anímica y mental, sea más positivo, optimista de la vida y de las personas que lo rodean. (Restrepo, 2016).

1.2.2.7.1 Seguridad laboral.

Ofrecer seguridad y regularidad dentro de la organización es una pieza clave para el desempeño de los colaboradores puesto que se muestra confort dentro de su área de trabajo.

1.2.2.7.2 Higiene y ambiente laboral.

El ambiente psicológico y social que existe en una organización que condiciona el ambiente de sus miembros. (Chiavenato, 2014)

1.2.3 Desempeño laboral.

Para (Chiang & San Martín, 2015) definen en su artículo al desempeño laboral como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo.

(Chiavenato, 2017) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

El desempeño se define desde la perspectiva de la eficiencia en sus actividades, esto recalca, procesos, satisfacción de los empleados a través de estrategias, referente a la cultura, ambiente laboral, capacitaciones, innovación, tecnologías, aplicados a los factores externos e internos que permiten su crecimiento y su

rentabilidad.

1.2.3.1 Evaluación del desempeño.

Es un proceso para calificar el desempeño laboral de los individuos y así llegar a la toma de decisiones objetiva sobre el personal. Considerada como un proceso importante para conocer el rendimiento de cada colaborador y así tomar medidas correctivas para fortalecer al personal..

Para (Cuesta Santos, 2014) la evaluación del desempeño es una medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

A su vez clasifica el desempeño laboral en dos categorías:

- Desempeño laboral adecuado: Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuada a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.
- Desempeño laboral superior: Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico, social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo.

1.2.3.1.1 Técnicas de evaluación.

Existen varias técnicas para evaluar al talento humano donde (Chiavenato, 2017) estable las siguientes :

- **Evaluación 360** que involucra a toda la organización desde sus procesos y el talento humano.
- **Evaluación a través de test o instrumentos** que consiste en evaluar al personal a través de formatos o plantillas propuestas con sus respectivos indicadores.
- **Evaluación por competencias** que refiere al perfil mediante pruebas.

1.2.3.1.2 Fases de evaluación.

Según (Cuesta Santos, 2014) define las siguientes fases para la evaluación del desempeño:

Fase I : Planeación estratégica.

- Definición de la estrategia, precisando la misión y objetivos estratégicos.
- Diseño o rediseño de procesos de trabajo en función de la misión y de los objetivos estratégicos.

Fase II: Diseño del sistema de evaluación individual.

- Diseño del sistema mediante el periodo de tiempo conforme a la evaluación. y a las técnicas empleadas.

Fase III: Desempeño.

- Registro del desempeño individual.
- Registro del desempeño organizacional mediante test o fichas que ayuden a las evaluaciones pertinentes.

Fase IV: Evaluación.

- Evaluación del desempeño individual mediante el diseño de la fase II corroborando los requisitos necesarios para su medición.
- Evaluación del desempeño organizacional estratégico.
- Retroalimentación de la planeación estratégica.

1.2.3.1.3 Satisfacción laboral.

Los efectos positivos originados en la generación de valor añadido, han ocasionado centrar la atención en el estado del colaborador con respecto a su trabajo resultando para ello importante y necesario el análisis del nivel de satisfacción laboral. (Feijoó, 2016).

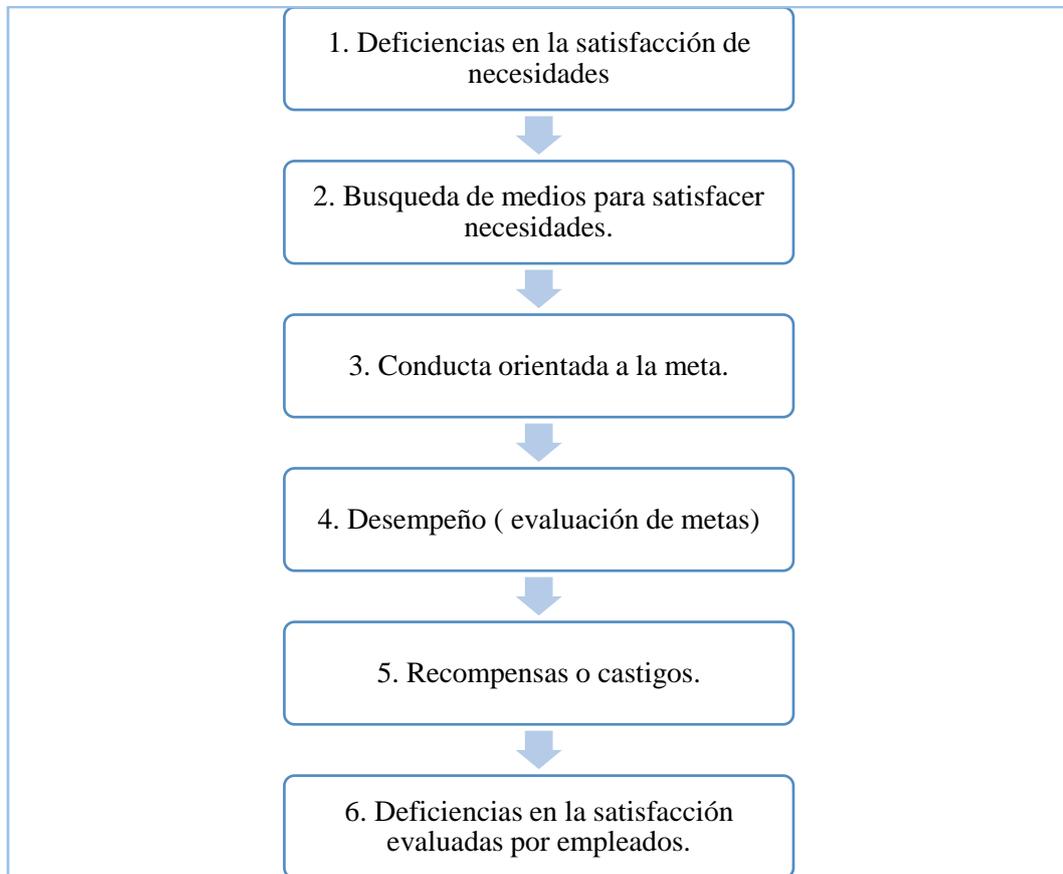
La satisfacción laboral implica ofrecer beneficios, demostrar valores como la confianza y determinar una relación estrecha con los superiores para que el talento humano se sienta conforme y contento con las actividades que desarrolla en su diario labor, así mismo es necesario medir este elemento en bases a indicadores adecuados.

1.2.3.2 Motivación laboral.

Las personas tienen necesidades y las empresas tienen objetivos, para satisfacer sus necesidades particulares, el individuo es motivado para realizar alguna acción y lograr algún resultado en la empresa. (Gomez, Balkin, & Cardy, 2016).

Mantener al cliente interno satisfecho es favorable para la empresa puesto que obtiene una mayor productividad laboral y da apertura a un mayor enfoque o direccionamiento estratégico donde puedan cumplirse los objetivos trazados por la organización.

FIGURA 3 PROCESO DE LA MOTIVACIÓN.



Fuente: (Gomez, Balkin, & Cardy, 2016) Proceso de la motivación laboral
Elaborado por: Alba Guale.

1.2.3.2.1 Capacitaciones a los empleados.

Las capacitaciones se refieren a un proceso de enseñanza incitado en la práctica que enriquece al trabajador mediante conocimientos necesarios, la empresa debe establecer un programa de aprendizaje que impliquen los requerimientos o solicitudes del talento humano y la mejora de la organización.

(Dessler, 2015) Expresa que “las capacitaciones se pueden llevar a cabo pidiéndole al empleado activo que explique al recién contratado como es el puesto de trabajo o bien, mediante un proceso de varias semanas con clases en un salón o por internet..

A su vez (Bàez & Santos, 2015) indica “El desarrollo de un programa de capacitación pertinente contribuye a mantener a los empleados en la organización con una actitud positiva y favorable.

1.2.3.4 Cultura organizacional.

(Vélez, 2014) expresa: “La cultura organizacional ejerce una notable influencia en los equipos de trabajos, en los cuales tienen una serie de procesos en orden socio psicológico que condicionan, y a la vez determinan el éxito de la actividad realizada”

Se define al conjunto de costumbres, creencias, hábitos, actitudes en general valores compartidos por todos los integrantes de una organización.

1.2.3.4.1 Tipos de cultura organizacional.

A continuación se describirá algunos tipos de cultura organizacional.

- Cultura de equipo: se cumplen los objetivos a través de la orientación de cada área, sección y las funciones que se cumplen.
- Cultura club: es un trabajo desintegrado donde cada persona hace lo que le por ende le corresponde, a menudo no se logra obtener buenos resultados.
- Cultura de fortaleza: Se considera oportuna puesto que se muestra un mejor resultado.

1.2.3.4.2 Liderazgo.

El liderazgo involucra un ejercicio de influencia de unos individuos sobre otros, sea de forma directa o a través de los procesos o las estructuras organizacionales influidos por ellos. (Contreras, 2016)

(Rios, 2016) Nos menciona que el liderazgo se demuestra bajo premisas de poseer ciertas características que hacen posible el reconocimiento por parte de sus subalternos a través de su legitimidad de su condición de líder.

Para el logro del compromiso y motivación por parte del personal o colaboradores se incita que existirá un equipo de trabajo capacitado para ejercer las funciones requeridas por la empresa, un líder puede reflejarse no solo en la parte directiva; referidos a los administradores o gerentes, sino también que exista una integración por los trabajadores, desde los cargos y puestos que desempeñan.

1.2.3.4.3 Trabajo en equipo.

Los miembros del equipo trabajan intensamente en el cumplimiento de un objetivo común específico, utilizando su sinergia positiva, sus responsabilidades y sus habilidades complementarias. (Robbins, 2014)

Es importante cuando los colaboradores compartes sus responsabilidades y cooperan entre si, puesto que las opiniones son valiosas en el momento de la toma de decisiones de una organización.

1.3 Fundamentos Sociales, Psicológicos, filosóficos y legales

1.3.1 Fundamentos Sociales.

Se hace énfasis al (PNBV, 2017-2021) Plan Nacional del Buen Vivir, referenciando sus objetivos n° 1

Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas.

El estado garantizara una vida decorosa donde los derechos de los ciudadanos son indispensables y se dará cumplimiento oportuno, donde existe una superación laboral de esta manera se fortalece el desarrollo socioeconómico de nuestro país.

1.3.2 Fundamentos Psicológicos.

Citaremos a (González, 2015) en su revista establece que “la planeación estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía, con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas”. Idealmente estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

1.3.3 Fundamentos Filosóficos.

Existen varios criterios de padres peritos que referencian el tema de investigación donde (Mintzberg, 1993) considera la planeación estratégica como “el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados”. Así mismo (Chiavenato, Gestión del Talento Humano., 2010) menciona los sistemas de evaluación de desempeño para los colaboradores en relación a su puesto de trabajo, y que cada uno de estos sistemas permite apreciar cual es el potencial desarrollo futuro de cada uno de los trabajadores, esto también

abarca las nuevas estrategias y políticas de tal modo que aumente la productividad de la entidad.

1.3.4 Fundamentación legal.

La presente investigación referida a un modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en el hotel Salinas se encuentra con bases legales directamente relacionadas con los artículos de la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de trabajo y Código Orgánico de la producción, Comercio e inversiones.

Constitución de la República del Ecuador.

Título II Derechos, de la sección octava, correspondiente al trabajo y seguridad Social:

El trabajo es un derecho y deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008) (Art. 33)

En el Título VI Régimen de desarrollo, sección tercera Formas de trabajo y su retribución:

Se refiere a la garantía del derecho al trabajo desde sus formas tanto en relación de dependencia como autónomas, también hace énfasis al sustento económico del trabajador y las condiciones de cuidado para ellos.

Código Orgánico de trabajo.

Según el (Código Orgánico de trabajo, 2015) Art. 3 “El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que bien tenga. Ninguna persona será obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio”. En el art.- 5 que trata sobre la protección judicial y administrativa, donde se detalla la obligación de dar protección a los trabajadores y manejo favorable sobre las disposiciones legales y reglamentarias por parte de los funcionarios de las organizaciones Capítulo IV.- obligaciones del empleador y del trabajador en el art.- 42 contemplado sobre la seguridad social, proporción de instrumentos oportunos para los trabajadores, sobre las remuneraciones efectivas, beneficios sociales, y sobre la obligación del empleador en implementar un registro de datos de todos sus trabajadores.

Así mismo haciendo énfasis a las obligaciones del trabajador en los literales:

a.- Ejecutar el trabajo en los términos de contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en la forma, tiempo y lugar convenidos, b.- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal, f.- Dar aviso al trabajador cuando por falta justa faltare al trabajo (Código Orgánico de trabajo, 2015) art.- 45.

Según el (PNBV, 2017-2021) en el literal 9.3 nos establece que se debe:

9.1 Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

a) Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.

g) Promover medidas que impulsen la existencia y el funcionamiento de organizaciones de trabajadoras y trabajadores, que permitan garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales.

9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y a la producción laboral.

a. Fomentar la capacitación de trabajadores, como de personas en búsqueda de trabajo, con el motivo de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, de permanencia en el trabajo y su realización personal.

e. - Generar, sistematizar, consolidar y difundir, información relevante y oportuna, para la formulación de programas de capacitación y formación para el trabajo.

Código Orgánico de la producción, Comercio e inversiones.

(Código Orgánico de Comercio, 2013) en su título preliminar de su fines y objetivos. Art. 4.- **Fines.** - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

d) Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales

i) Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;

En su artículo n° 8 y 9 de la promoción del trabajo productivo digno.

Art. 8.- Salario Digno. - El salario digno mensual es el que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, y corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar. El costo de la canasta básica familiar y el número de perceptores del hogar serán determinados por el organismo rector de las estadísticas y censos nacionales oficiales del país. (Código Orgánico de Comercio, 2013) y **Art. 9.- Componentes del Salario Digno.** - Única y exclusivamente para fines de cálculo, para determinar si un trabajador recibe el salario digno mensual, se sumarán los siguientes componentes:

a. El sueldo o salario mensual;

f. Los beneficios adicionales percibidos en dinero por el trabajador por contratos colectivos, que no constituyan obligaciones legales, y las contribuciones voluntarias periódicas hechas en dinero por el empleador a sus trabajadores; y,

g. Los fondos de reserva;

En caso de que el trabajador haya laborado por un período menor a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo.

Art. 10.- Compensación económica para el Salario Digno.

La Compensación económica señalada en el inciso anterior, será obligatoria para aquellos empleadores que:

a. Sean Sociedades o Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad;

b. Al final del período fiscal tuvieron utilidades del ejercicio.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS.

2.1 Tipo de investigación.

Para la realización de la investigación se utilizó un enfoque cualitativo, tipo descriptivo puesto que se considera varios aspectos que permitieron fundamentar referencias temáticas del objeto de estudio, además conocer características de los trabajadores, la satisfacción dentro de la empresa, el ambiente en que se desarrollan.

También se consideró una investigación exploratoria por el hecho de extraer información relevante mediante técnicas de levantamiento y recolección de información realizadas directamente al personal y directivos de la empresa, a su vez se realiza levantamiento de información a los clientes puesto que permite evaluar el comportamiento y desempeño de los trabajadores con respecto al servicio otorgado, lo que permite el análisis respectivo de cada variable y los parámetros expuestos.

2.2 Métodos de la investigación.

Método inductivo.

Se utilizó este método partiendo de la observación directa para determinar las causas y efectos que enmarcan el problema de investigación enfocadas a la realidad del hotel Salinas, a su vez se sintetiza informaciones provenientes de las

encuestas, observaciones y entrevistas.

Método deductivo.

La investigación se apoya en este método debido a las diferentes conceptualizaciones de las variables de planeación estratégica y el desempeño laboral, para poder establecer las respectivas conclusiones en el estudio de la empresa hotelera.

2.3 Diseño de muestreo.

Población y muestra.

La población de la presente investigación es finita y esta seleccionada en su totalidad puesto que las personas están involucradas directamente con el desempeño laboral, de manera que se obtendrá información específica vertidas por los diferentes puntos de vista de los empleados, por tanto, no se aplican cálculos de muestreo al número de colaboradores puesto que es considerada explícita para el objeto de estudio. No obstante, se aplicó un cálculo para definir la muestra de clientes del Hotel.

Población para entrevistas: está conformado por 3 personas que ocupan cargos netamente administrativos en este caso el propietario y administradoras.

Población para encuestas: Se consideró oportuna la población de los clientes que se hospedan o adquieren los servicios otorgados por el hotel, población finita. Según la base de datos con respecto a los clientes del hotel salinas, se evidenció aproximadamente 4550 clientes que se encuentran registrados durante el año, los cuales dan apertura al cálculo de la muestra que se requiere.

TABLA 2 POBLACIÓN

Población	Cantidad	Técnica
Administrativo	3	Entrevista
Colaboradores	17	Encuesta
Clientes	4550	

Fuente: Datos obtenidos por el Hotel Salinas.

Elaborado por: Alba Guale

Tipos de muestreo.

Para ésta selección, se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a que se seleccionó a todo el personal que trabaja dentro del hotel, sea administrativo o empleados en general y clientes a ser encuestados, personas que se hospedan frecuentemente y que se encuentran registrados en la base de datos del hotel.

Tamaño de la muestra.

Como muestra para nuestro estudio se consideró a las 20 personas que laboran dentro del hotel, que se dividió en 3 administrativos y 17 empleados por diferentes áreas de desempeño.

Para la recolección de la información, a través de las encuestas para los clientes, se calcula el valor n , muestra, se procedió a realizar el muestro simple aleatorio mediante la siguiente fórmula.

TABLA 3. FÓRMULA PARA CÁLCULO DE TAMAÑO DE LA MUESTRA.

	Detalle	
n=	Tamaño de la muestra	?
GN=	Población	4550
Z=	Nivel de confianza	1.96-(95%)
P=	Probabilidad de ocurrencia	0.5
Q=	Probabilidad de no ocurrencia	0.5
E=	Error máximo.	0.05-(5%)

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

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(4550)}{(0.05)^2(4550 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(0.25)(4550)}{(0.0025)(4549) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{4369,82}{11,3725 + 0,9604}$$

$$n = \frac{4369,82}{12,3329}$$

$$n = 354$$

Mediante el resultado de la muestra, se pude analizar que se realizará 354 encuestas a clientes del hotel salinas.

2.4 Diseño de recolección de datos.

En esta investigación se utilizó técnicas de recolección de información tales como: entrevista, encuestas, observación

2.4.1 Técnicas de investigación.

Observación: Se consideró una técnica de observación que permitió analizar el problema, aspectos fundamentales que se aplican en la investigación como herramienta práctica a utilizar, se valoró el comportamiento y desempeño de los trabajadores dentro del hotel, sobre todo en el momento de contacto con el cliente, Con ésta técnica se logró visualizar y detectar ciertas falencias del personal tanto administrativo como general. Cada rol a desempeñar, como contribuyen a la empresa, y ciertamente puntualizando a las causas y efectos correspondientes a problema situado.

Entrevista: Mediante esta técnica se pudo recabar información oportuna y veraz de las opiniones y criterios del personal administrativo, constituido por el gerente, y dos administradoras, un total de tres entrevistas lo que permitió la recolección de información explícita y pertinente. La técnica estuvo compuesta por preguntas llevadas al ámbito de la información deseada, con la finalidad de que las interrogantes planteadas estén acordes a la problemática que se investiga.

Encuesta: Como método empleado en la mayoría de las investigaciones, además considerada como una fuente primaria y directa para la recolección de información de tal modo que este argumentada y explícita de manera que el encuestado entienda e interprete el objetivo de la encuesta. En la investigación se

realizó las respectivas encuestas al personal del hotel (17 en total), escogidos en su totalidad mediante un muestreo por conveniencia y a los clientes (354 en total) elegidas mediante el muestreo simple aleatorio para población finitas, lo que permitió obtener de manera representativa datos de mayor relevancia que conllevan al análisis de la investigación.

2.4.2 Instrumentos de la investigación.

Ficha de observación: Se miden ciertos indicadores los cuales pretenden obtener resultados relevantes con el problema que se plantea y la situación que se encuentra el hotel con respecto al talento humano y su desempeño, datos informativos que mediante esta ficha se valora de manera oportuna.

Guía de entrevistas: Para poder llegar a los análisis se estableció parámetros que construyeron a la presente investigación, guiándose del objetivo, problema a investigar, las variables consideradas, con ello se debe estructurar la entrevista a través de preguntas consistentes o abiertas que permite el contacto directo con la persona entrevistada en este caso el personal administrativo del Hotel Salinas.

Cuestionario de encuestas: Las preguntas están estructuradas de acuerdo con el caso de estudio y de las bases teóricas planteadas, que nos permitió obtener la información deseada de los encuestados, en este caso a los colaboradores y clientes, además se le presentan alternativas (escala de Likert) que fundamente su criterio decisivo; así sus respuestas sean llevadas a la realidad de la investigación comprendiendo que está estructurada de manera específica y de fácil entendimiento.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de los resultados de la observación.

Se pudo evidenciar que el hotel cumple con ciertos parámetros y aspectos que se consideran dentro de la planeación estratégica del talento humano, sin embargo lo hacen de manera empírica, mediante la aplicación de la ficha de observación se obtuvo que, no se tiene una planificación efectiva, se puede deducir es que no cuentan con personal capacitado, puesto que sus trabajadores tienen años de ambigüedad , el personal trabaja sobre sus propios intereses , asumen individualmente sus responsabilidades al momento de atender al cliente , con respecto al comportamiento de los empleados se muestran cierta empatía hacia los clientes, pero no se puede afirmar que es eficiente; además se determinaron factores de motivación que afectan al desempeño de los mismos ya que no es tan adecuada como se espera.

3.2 Análisis de resultados de la entrevista efectuada a los funcionarios administrativos del hotel “Salinas”.

Entrevista realizada a la Ing. Karol Sotomayor, Sra. Lorena Sotomayor, Sr, Jorge Sotomayor.

1. ¿Existe en la empresa una planificación del talento humano y quién es el encargado o responsable de llevar a cabo esta gestión?

Según las entrevistas realizadas a los 3 funcionarios administrativos del hotel, se

Según las entrevistas realizadas a los tres funcionarios administrativos del hotel, se pudo analizar que la planeación estratégica del talento humano es un término desconocido, “claro que no se cumple con todas las expectativas y requerimientos del personal pero se hace lo posible para que estén contentos” según el gerente del hotel, la administración no se centra en planificar al personal de manera adecuada puesto que uno de sus áreas predominantes es el marketing para incrementar el número de huéspedes y con ello su rentabilidad en el mercado, es evidente que manejan al personal con indicaciones acerca del trabajo a desempeñar.

2. En base ¿a qué indicadores recluta y realiza la selección del personal para los diferentes cargos dentro del hotel?

No existe un proceso de reclutamiento efectivo, pero se basan en las actitudes y experiencia del aspirante, aunque no se realizan pruebas de conocimientos, para ellos basta la necesidad de trabajar y su disponibilidad, conjuntamente a la afinidad con los servicios que se ofrece, restaurante, bar, hospedaje; el cual no requiere de pruebas exhaustivas y específicas. Por ahora el hotel no hace un proceso de reclutamiento y selección, puesto que sus trabajadores son fijos y tienen más de 20 años laborando en esta empresa. Existe desconfianza al contratar personal que solicite trabajo sin que éste sea recomendado por personas conocidas o colaboradores del hotel. Salvo el caso de que requieran del personal para temporadas buenas como argumentan o solo se enfrascan a la rotación del personal.

3. ¿Cree usted que se establece un manejo eficiente con respecto al talento humano?

Consideran al talento humano como un pilar fundamental, los administradores argumentan que se basan a las políticas que manifiesta el propietario, aunque no se sienten conforme puesto que piensan que se centra en un modelo antiguo de cómo administrar al personal, esto podría ser una desventaja para el hotel y para sus colaboradores debido a que se enfrentan a una barrera y siguen en esa zona de confort.

4. ¿Cómo es la relación entre gerente / administradores y colaboradores de la empresa?

Para la empresa, la comunicación es importante para ver las necesidades de los trabajadores, el trato que se les brinda es acorde a su comportamiento, aunque no se tienen inconvenientes con ellos. Se ha pensado que el liderazgo también es de suma importancia ya que depende del crecimiento y estabilidad del hotel

5. ¿Qué herramientas se utiliza para evaluar el desempeño de los colaboradores?

Generalmente los directivos aplican la observación directa para detectar algún problema incurrido por los colaboradores, sin embargo no emplean manuales o pruebas de desenvolvimiento, para ellos el desempeño depende de las ventas de su servicio y la afluencia del cliente, ya que un buen servicio hace que se aumente la cantidad de clientes para el hotel. Al principio hay investigadores u otros estudiantes que han propuesto la evaluación hacia los empleados, inicialmente tratan de aplicarla, pero conforme transcurre el tiempo se queda en el olvido o solo aplican una evaluación empírica en base al comportamiento.

6. ¿Ha surgido algún tipo de inconvenientes en cuanto al desempeño y comportamiento del personal hacia los clientes?

En ocasiones si han tenido inconvenientes, pero se ha podido resolver con rapidez de modo que los clientes no se lleven una mala imagen del hotel, tratan de generar confianza al cliente. Frecuentemente hacen el llamado de atención oportuno para que reconozcan sus errores, aunque muchas veces el cliente no tenga la razón.

7. ¿Considera que las políticas de su empresa satisfacen a sus colaboradores?

En realidad, todos los colaboradores tienen opiniones diferentes, según el punto de vista para los administradores y propietario, sus políticas les permiten guiarse en la parte administrativa, sus colaboradores deben atenuarse hacia las políticas existentes y creen que no todo el personal las aplica.

8. ¿Crees usted que la motivación del personal es un indicador importante para que el hotel tenga un buen desempeño laboral?

Las respuestas fueron afirmativas, la motivación es importante para el desempeño de los empleados, establecen diferentes beneficios como salario con los beneficios sociales, descanso, permisos si es el caso de calamidades, no se cuenta con departamento o unidad médica, pero si les dan apertura a descansos médicos con documentación certificada. No obstante, existen criterios donde creen que no es suficiente los beneficios que estipula la ley como un aspecto monetario, sino que debe aplicarse incentivos afectivos dentro del hotel que permita la estimulación a sus colaboradores.

9.¿Con qué frecuencia se otorgan capacitaciones al personal y que temas se considera pertinentes para el desarrollo del personal?

Existen criterios vertidos en esta pregunta, puesto que unos argumentan que se realizan las capacitaciones semestrales, otros trimestrales, y otros anualmente, existe un desconocimiento total ya que son criterios diferentes, la concordancia se basó en que las capacitaciones ayudan al mejoramiento de los trabajadores siempre y cuando apliquen los conocimientos que se otorgan y no solo se estime como una obligación.

10. ¿Cree usted que un modelo eficiente de planeación del talento humano contribuya al mejoramiento del desempeño de sus colaboradores?

Para ellos sería de gran ayuda, al aplicar este modelo les permitiría guiarse, sobre todo que sus colaboradores se sientan satisfechos y demuestren un trabajo organizado, conforme a sus responsabilidades y con un alto desempeño laboral ya que esto es beneficioso para el hotel.

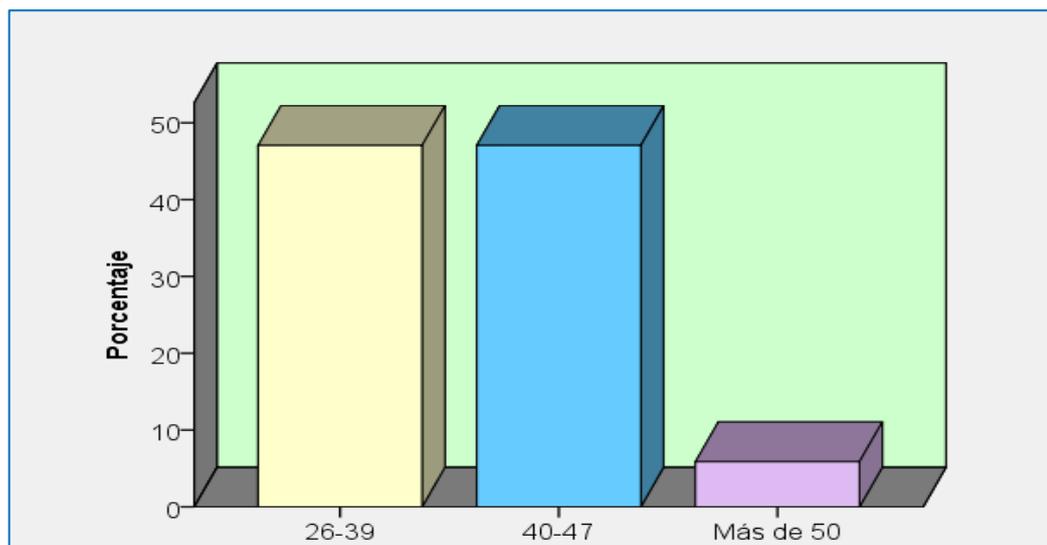
3.3 Análisis de datos de la encuesta efectuadas a los colaboradores del hotel “Salinas”

1. Edad

TABLA 4 EDAD

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	26-39	8	47,1
	40-47	8	47,1
	Más de 50	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 1 EDAD DE LOS COLABORADORES.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”

Elaborado por: Alba Guale

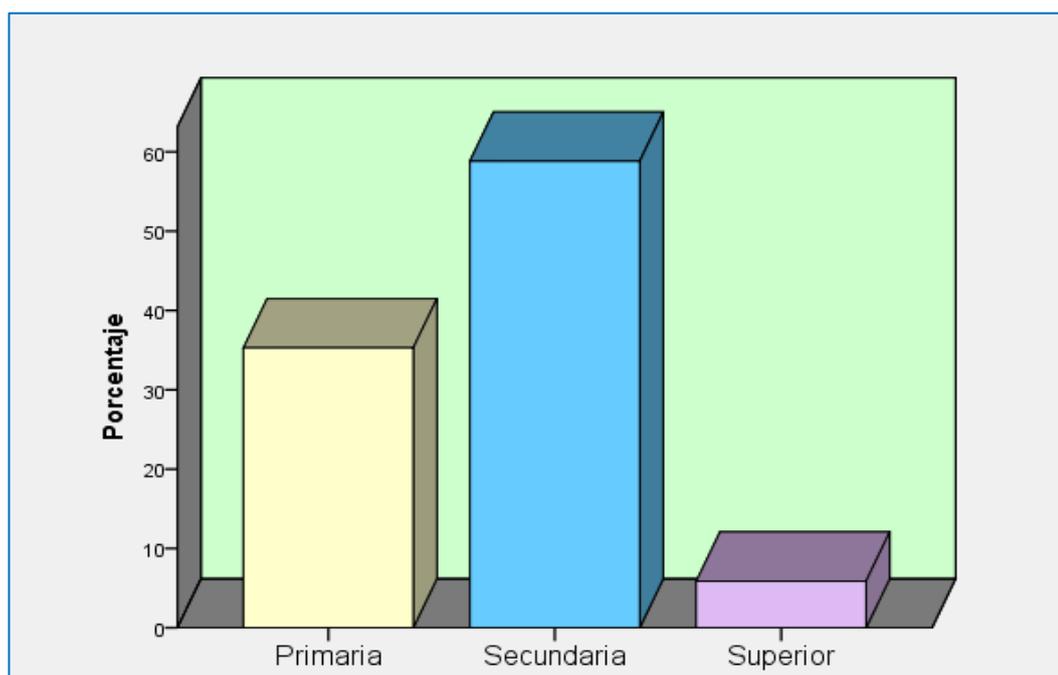
Según las edades de los colaboradores podemos analizar que la mayoría de los empleados van en una edad promedio desde los 26 a 47 años, por lo que se deduce que dentro del hotel laboran personas mayores; esto se debe a la falta de contratación del personal por lo que ciertos empleados ya tienen más de 20 años laborando dentro del hotel “Salinas”.

2. Nivel de estudio.

TABLA 5 NIVEL DE ESTUDIO DE LOS COLABORADORES.

	Frecuencia	Porcentaje	
Válidos	Primaria	6	35,3
	Secundaria	10	58,8
	Superior	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 2 NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS COLABORADORES DEL HOTEL "SALINAS"



Fuente: Colaboradores del Hotel "Salinas"

Elaborado por: Alba Guale.

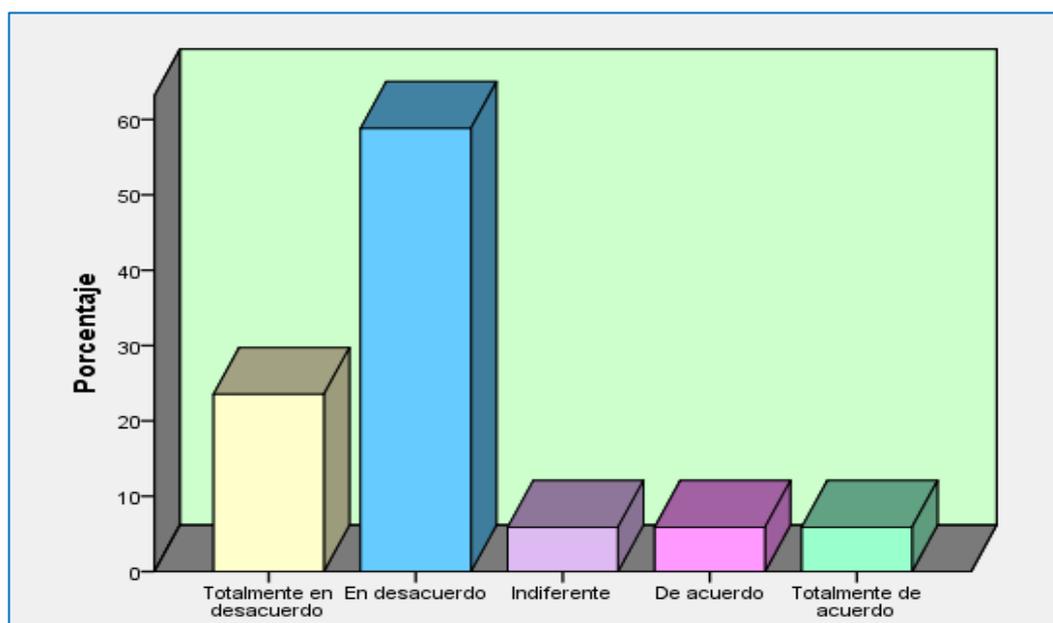
Según la información obtenida se indica que la mayor parte de los encuestados en este caso de los colaboradores del hotel poseen estudios secundarios es el caso de los recepcionistas, posteriormente se muestra un porcentaje bajo de empleados que han cursado estudios superiores, en este nivel se encuentran algunos recepcionistas y auxiliar contable.

3. ¿Conoce usted la filosofía, misión, visión valores y objetivos del hotel?

TABLA 6 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	4	23,5
	En desacuerdo	10	58,8
	Indiferente	1	5,9
	De acuerdo	1	5,9
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 3 CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN-VISIÓN-VALORES-OBJETIVOS.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

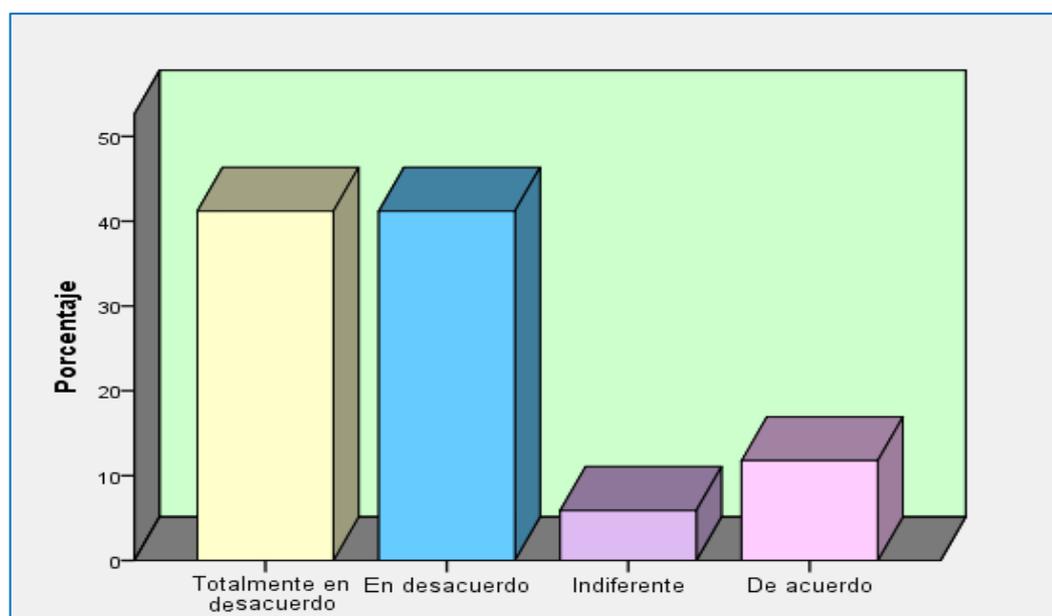
Es indispensable que los colaboradores conozcan los elementos mencionados en la interrogante puesto que define la razón de ser de una organización; los datos estadísticos muestran que la mayor parte del personal representado por un 58,82% desconocen estos elementos debido a la falta de información vertida por el hotel, mientras que existe un porcentaje mínimo donde ciertos trabajadores los conocen.

4. ¿Se le realizó a usted pruebas de conocimiento para identificar el cargo a ocupar en el hotel?

TABLA 7 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA IDENTIFICAR CARGO EN EL HOTEL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	7	41,2
	En desacuerdo	7	41,2
	Indiferente	1	5,9
	De acuerdo	2	11,8
	Total	17	100,0

GRÁFICO 4 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO PARA IDENTIFICAR CARGO EN EL HOTEL.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

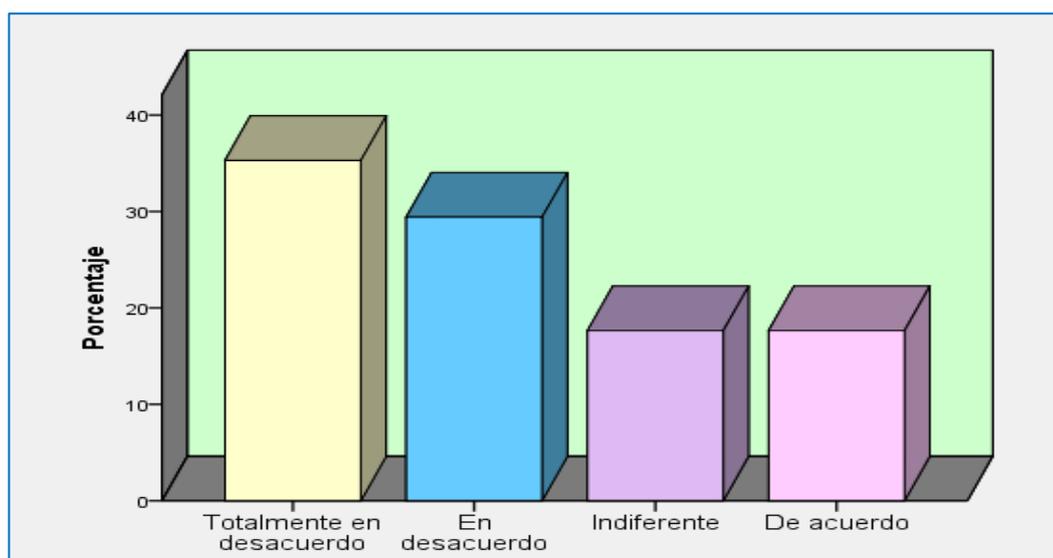
Para identificar el cargo dentro de una empresa se debe realizar pruebas de conocimiento al aspirante, esto permite saber con exactitud sus habilidades; en base a los resultados obtenidos el 41,18% está totalmente en desacuerdo debido a que no se les realizó ninguna prueba; mientras que el 11,76% considera que en la entrevista había preguntas relacionadas a sus experiencias laborales; y un 5,88% que se muestra indiferente porque no recuerdan si se les consideró.

5. ¿Considera usted que los métodos de selección del personal son los correctos?

TABLA 8 MÉTODOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL CORRECTOS.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	6	35,3
	En desacuerdo	5	29,4
	Indiferente	3	17,6
	De acuerdo	3	17,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 5 MÉTODOS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL CORRECTOS.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

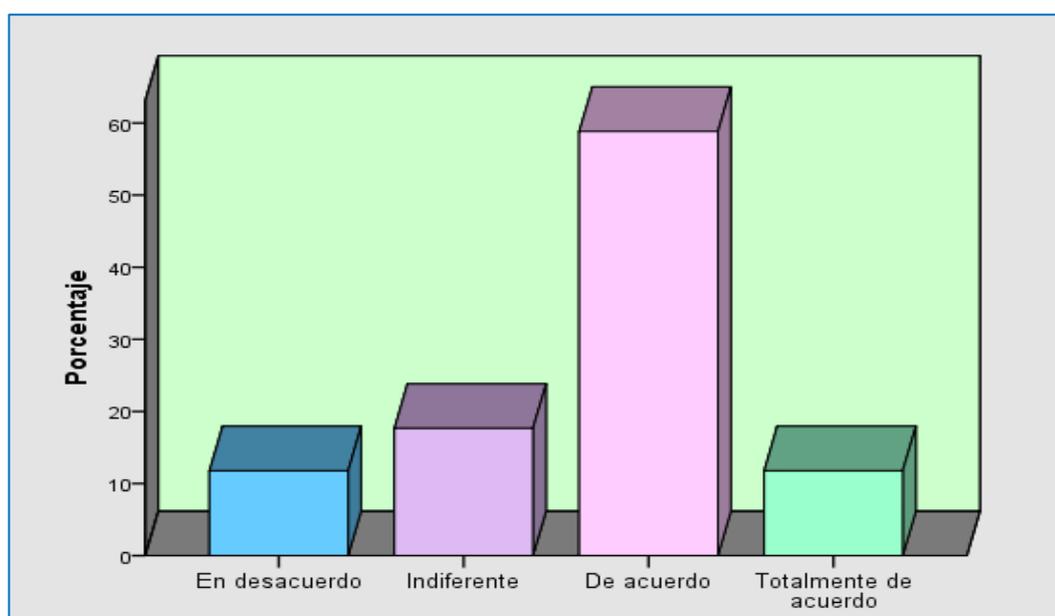
La aplicación de varios métodos para selección del personal es fundamental porque permite buscar al personal idóneo; según la información obtenida existe un 35,29% de colaboradores que están totalmente en desacuerdo porque piensan que seleccionan de manera incorrecta; por otra parte, un 17,65% es indiferente porque desconocen esta situación, de igual modo este porcentaje corresponde al personal que está de acuerdo con los métodos utilizados.

6. ¿Existió una debida orientación para adaptarse en el cargo que se desempeña?

TABLA 9 ORIENTACIÓN PARA ADAPTARSE EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	2	11,8
	Indiferente	3	17,6
	De acuerdo	10	58,8
	Totalmente de acuerdo	2	11,8
	Total	17	100,0

GRÁFICO 6 ORIENTACIÓN PARA ADAPTARSE EN EL CARGO QUE DESEMPEÑA.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

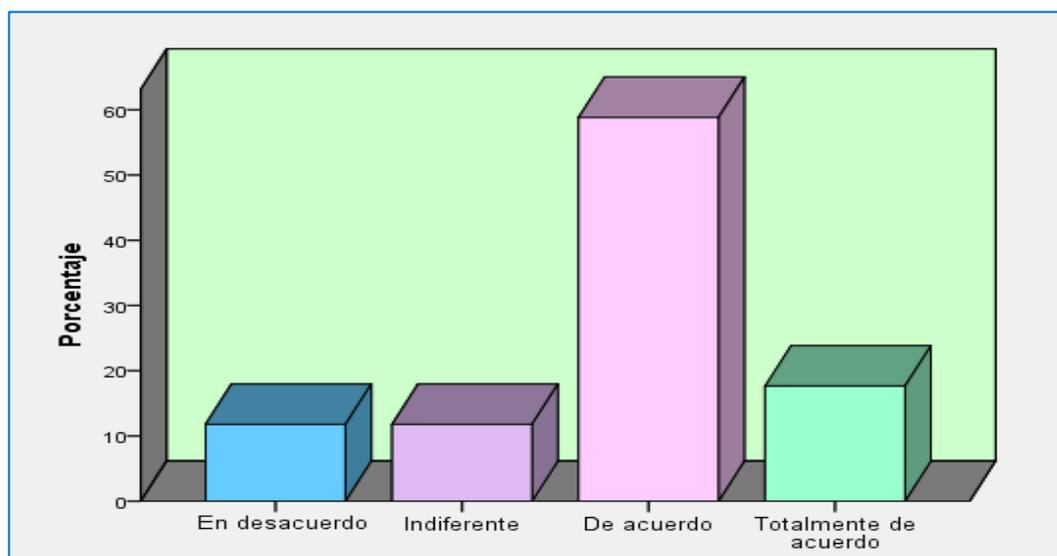
Los líderes o directivos orientan a sus subordinados acerca de las actividades a desempeñar, es por ello que la interrogante está enfocada a la percepción que tuvieron los colaboradores cuando se integraron en el hotel, donde es notable que la mayoría está de acuerdo con la orientación recibida, mientras que el 11,76% está en desacuerdo porque no fue visible la disponibilidad por parte de la administración.

7.¿Las funciones que usted desempeña están acordes a sus conocimientos, competencias, habilidades y destrezas?

TABLA 10 CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS, HABILIDADES Y DESTREZAS.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	2	11,8
	Indiferente	2	11,8
	De acuerdo	10	58,8
	Totalmente de acuerdo	3	17,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 7 CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS, HABILIDADES Y DESTREZAS.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

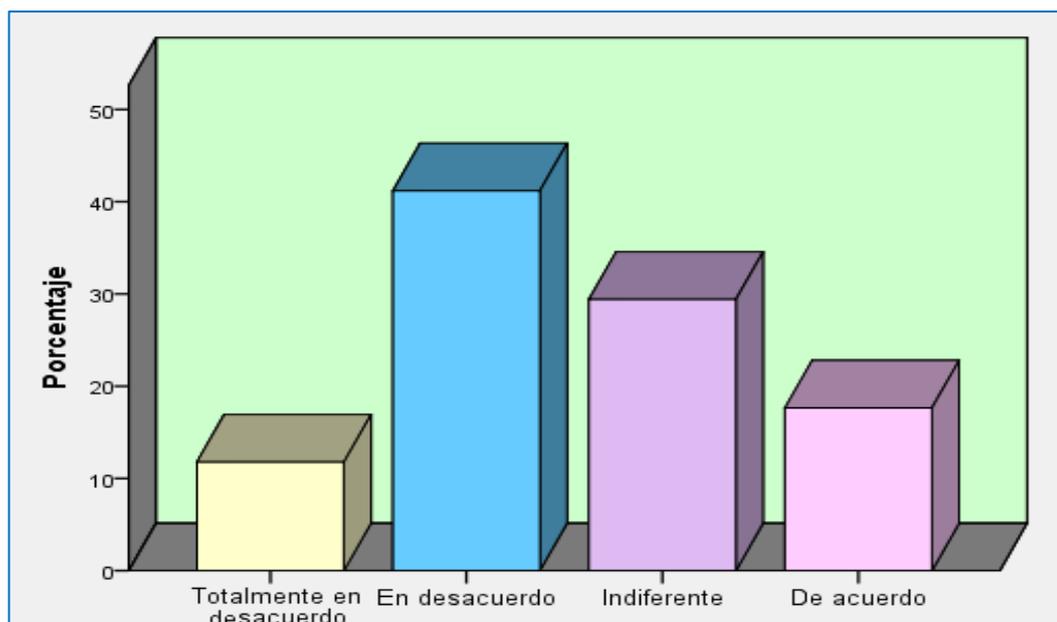
Las funciones por desempeñar están sujetas a un perfil basado en las competencias que permiten encaminarse a cada actividad; los datos reflejan que la mayoría de los colaboradores representado por un 58,82% están de acuerdo, no obstante, piensan que es un reto para el hotel debido a que aún existe complejidad para conocer de manera asertiva al personal, por consiguiente, el 11,76% corresponde a colaboradores que creen que podrían destacarse en otro puesto.

8.¿La empresa implementa un programa que fortalezca las habilidades de cada colaborador?

TABLA II PROGRAMA QUE FORTALEZCA LAS HABILIDADES DEL COLABORADOR.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	11,8
	En desacuerdo	7	41,2
	Indiferente	5	29,4
	De acuerdo	3	17,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 8 PROGRAMA QUE FORTALEZCA LAS HABILIDADES DEL COLABORADOR.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

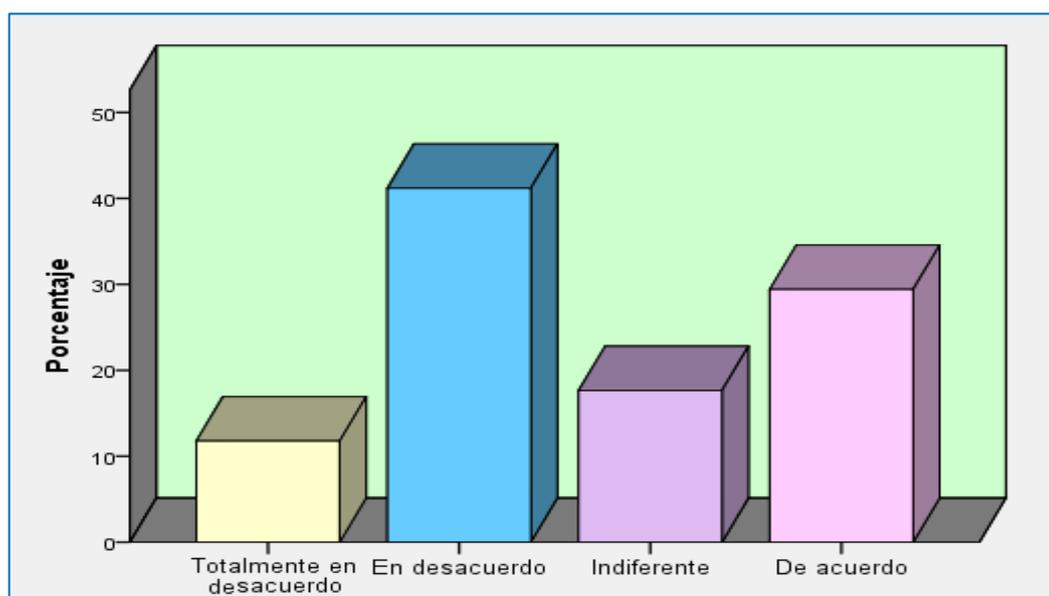
Los programas de fortalecimiento para el talento humano son indispensables porque se logra explotar al máximo sus habilidades, según la información estadística que antecede a los colaboradores en su mayoría están en desacuerdo correspondiendo a un 41,18%, mientras que existe un 17,65% donde afirman que están de acuerdo pero no se aplica debidamente, y un 11,76% que definitivamente afirman que no existe este tipo de programas.

9. ¿Según su percepción, está de acuerdo con los incentivos y reconocimientos que le otorga el hotel?

TABLA 12 INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS OTORGADOS POR EL HOTEL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	11,8
	En desacuerdo	7	41,2
	Indiferente	3	17,6
	De acuerdo	5	29,4
	Total	17	100,0

GRÁFICO 9 INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS OTORGADOS POR EL HOTEL.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

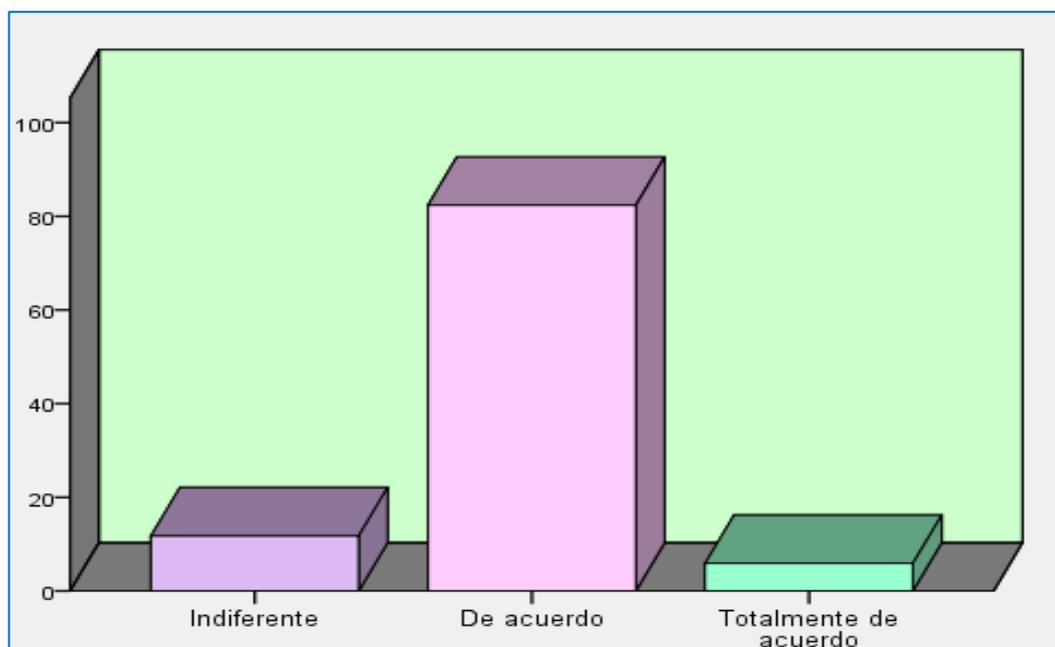
Los incentivos hacen que el talento humano se sienta satisfecho y contento, para muchas empresas ha sido una estrategia, para que el cliente interno labore con mayor ímpetu y compromiso; la información recabada nos indica un 41,18% y un 11,76% de los colaboradores que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo porque existe desigualdad e inconformidad en los reconocimientos, mientras que el 29,41% está de acuerdo con los incentivos.

10. ¿Considera usted adecuado la seguridad y el ambiente laboral del hotel?

TABLA 13 SEGURIDAD Y AMBIENTE LABORAL DEL HOTEL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Indiferente	2	11,8
	De acuerdo	14	82,4
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 10 SEGURIDAD Y AMBIENTE LABORAL DEL HOTEL.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

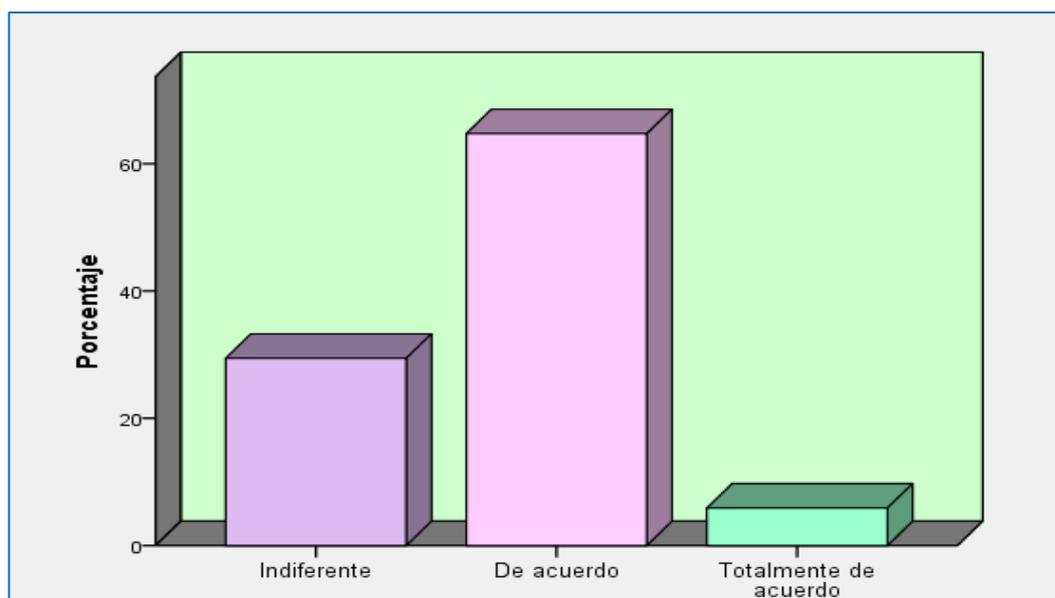
Es importante que las empresas mantengan un ambiente laboral óptimo y sobre todo que el talento humano se sienta seguro para desempeñar sus funciones; los resultados obtenidos indican que la mayor parte de los colaboradores representado por el 82,25% están de acuerdo debido a que no han tenido ningún inconveniente mientras que un 11,76% se muestra indiferente por el hecho de no considerarlo importante, finalmente el 5,88% se muestra totalmente de acuerdo.

11. ¿Cuenta con los implementos necesarios para desempeñarse en su área de trabajo?

TABLA 14 IMPLEMENTOS PARA DESEMPEÑARSE EN SU ÁREA DE TRABAJO.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Indiferente	5	29,4
	De acuerdo	11	64,7
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 11 IMPLEMENTOS PARA DESEMPEÑARSE EN SU ÁREA DE TRABAJO.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

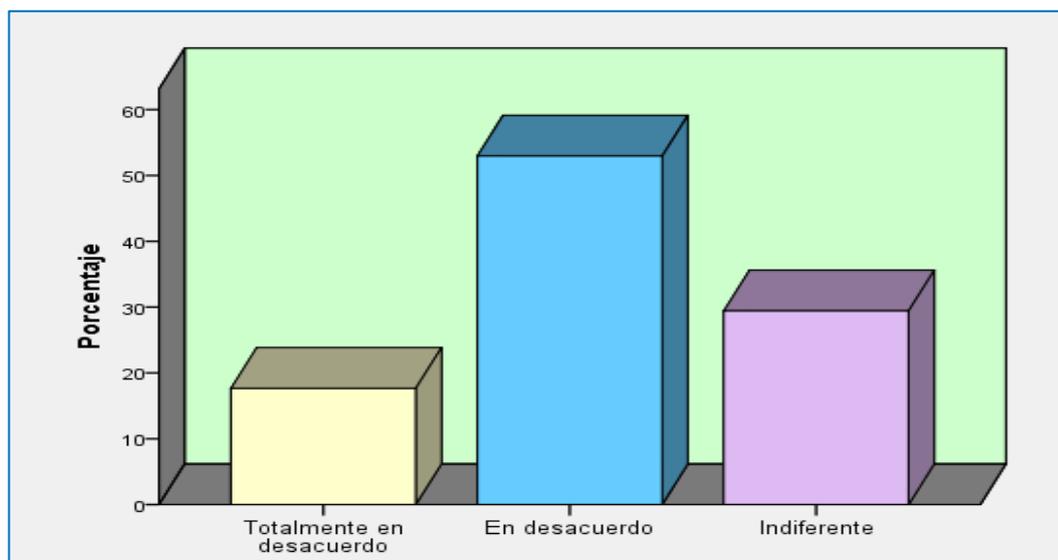
La adecuada distribución de los implementos para cada área permite la facilidad del trabajo para el talento humano y que éste realice sus labores diarias con éxito; según la información obtenida el 64,71% está de acuerdo porque cuentan con una bodega donde tienen los implementos necesarios para realizar su labor, mientras que el 29,41% de los colaboradores les es indiferente debido a que no se han percatado y solo cumplen con su trabajo.

12. ¿Considera usted que el hotel utiliza métodos para evaluar constantemente el desempeño laboral?

TABLA 15 MÉTODOS PARA EVALUAR AL PERSONAL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	17,6
	En desacuerdo	9	52,9
	Indiferente	5	29,4
	Total	17	100,0

GRÁFICO 12 MÉTODOS PARA EVALUAR AL PERSONAL.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

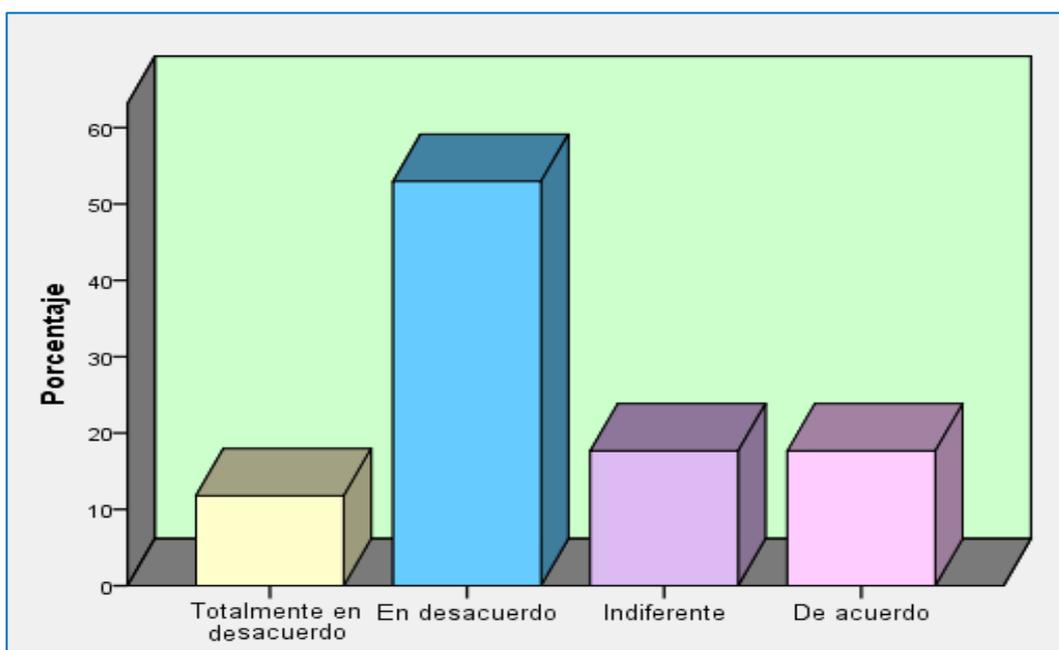
La evaluación de desempeño es considerada una herramienta clave para conocer el nivel de desempeño del talento humano con base, a esto proveer las respectivas acciones correctivas si es el caso de un inadecuado desempeño; la información estadística nos indica un porcentaje alto, donde el 52,94% de los colaboradores están en desacuerdo esto se debe a que no existe un manual o formatos para evaluar, mientras que el 29,41% solo se enfoca a lo que establece el propietario.

13. ¿Recibe información sobre su desempeño laboral?

TABLA 16 INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	11,8
	En desacuerdo	9	52,9
	Indiferente	3	17,6
	De acuerdo	3	17,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 13 INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

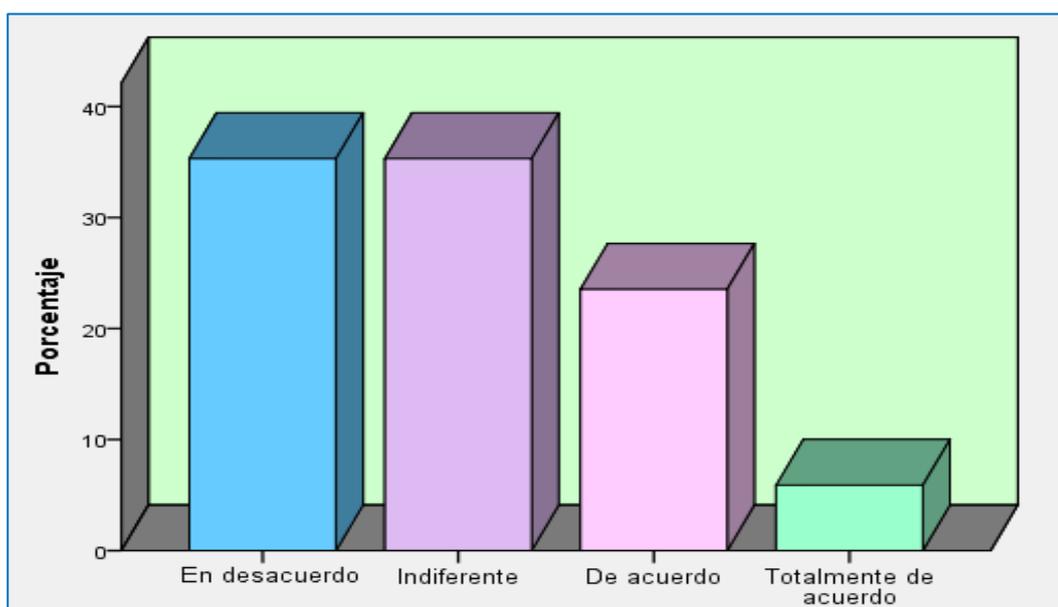
Al aplicar los métodos para evaluar el personal, el siguiente paso es otorgar la información pertinente de la evaluación realizada al talento humano, los resultados obtenidos muestran que el 52,94% está en desacuerdo porque no reciben ninguna información de su desempeño, sin embargo, hay colaboradores que están de acuerdo por el hecho si tienen un bajo desempeño reciben de manera verbal un llamado de atención esto corresponde al 17,65% de los encuestados.

14. ¿La empresa mantiene motivado a sus colaboradores?

TABLA 17 MOTIVACIÓN A SUS COLABORADORES.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	6	35,3
	Indiferente	6	35,3
	De acuerdo	4	23,5
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 14 MOTIVACIÓN A SUS COLABORADORES.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

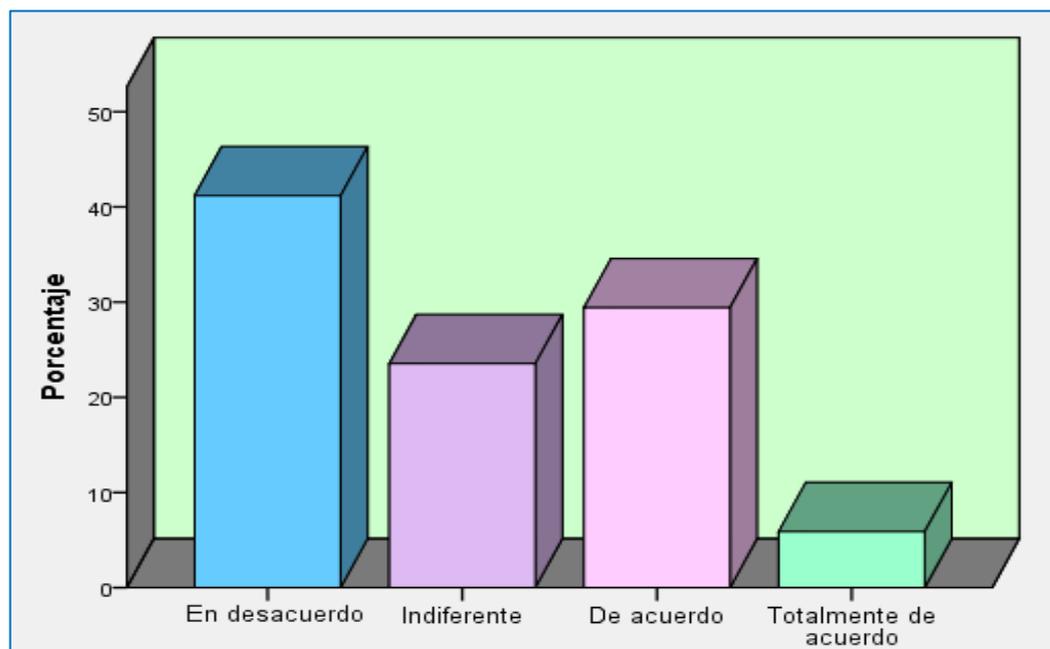
Mantener motivado a los colaboradores es un punto a favor ya que estos tienden a destacarse de manera adecuada y evitar que su trabajo se vuelva una obligación; los datos determinan que la mayor parte de los encuestados representado por un 35,29% están en desacuerdo debido a que la administración solo se centra en el marketing del hotel y no en motivar al personal; mientras que el 23,53% se siente motivado por los beneficios que estipula la ley.

15. ¿Considera usted que las capacitaciones impartidas por la empresa contribuyen en su desempeño laboral?

TABLA 18 CAPACITACIONES IMPARTIDAS POR LA EMPRESA

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	7	41,2
	Indiferente	4	23,5
	De acuerdo	5	29,4
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 15 CAPACITACIONES IMPARTIDAS POR LA EMPRESA.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

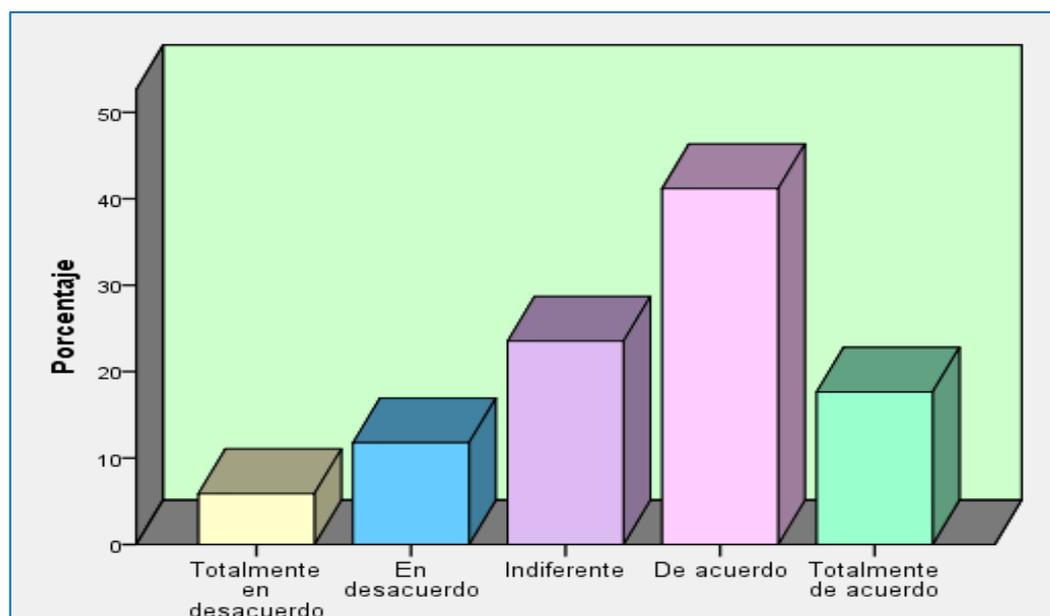
Las capacitaciones son de gran beneficio para los colaboradores puesto que sus los conocimientos adquiridos aportan a la empresa; la información vertida por los encuestados indica que un 41,18% está en desacuerdo esto se debe a la falta de capacitaciones en los últimos años, mientras que el 5,88% está totalmente de acuerdo donde recalcan que las capacitaciones otorgadas ayudan a su desempeño pero que sería factible que no sean temas repetibles y sean constantes.

16. ¿Se respeta sus creencias, culturas y opiniones dentro del hotel?

TABLA 19 RESPETO A SUS CREENCIAS, CULTURAS Y OPINIONES.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Totalmente en desacuerdo	1	5,9
	En desacuerdo	2	11,8
	Indiferente	4	23,5
	De acuerdo	7	41,2
	Totalmente de acuerdo	3	17,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 16 RESPETO A SUS CREENCIAS, CULTURAS Y OPINIONES.



Fuente: Colaboradores del hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

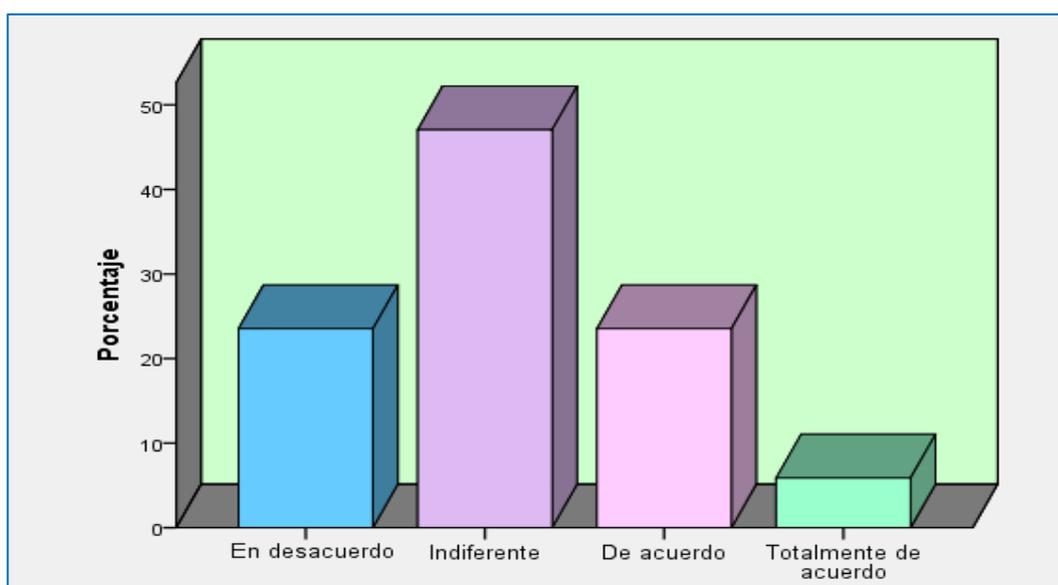
La cultura organizacional comprende al comportamiento, las ideologías y creencias del talento humano no sólo con la alta dirección sino al compañerismo; según los datos estadísticos los colaboradores representado por un 41,18% están de acuerdo puesto que no existen inconvenientes dentro de este aspecto, mientras que un 5,88% creen que no se respetan sus opiniones dentro del hotel.

17. ¿Existe liderazgo, trabajo en equipo por parte de la administración y colaboradores para el desempeño de las actividades?

TABLA 20 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	En desacuerdo	4	23,5
	Indiferente	8	47,1
	De acuerdo	4	23,5
	Totalmente de acuerdo	1	5,9
	Total	17	100,0

GRÁFICO 17 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale

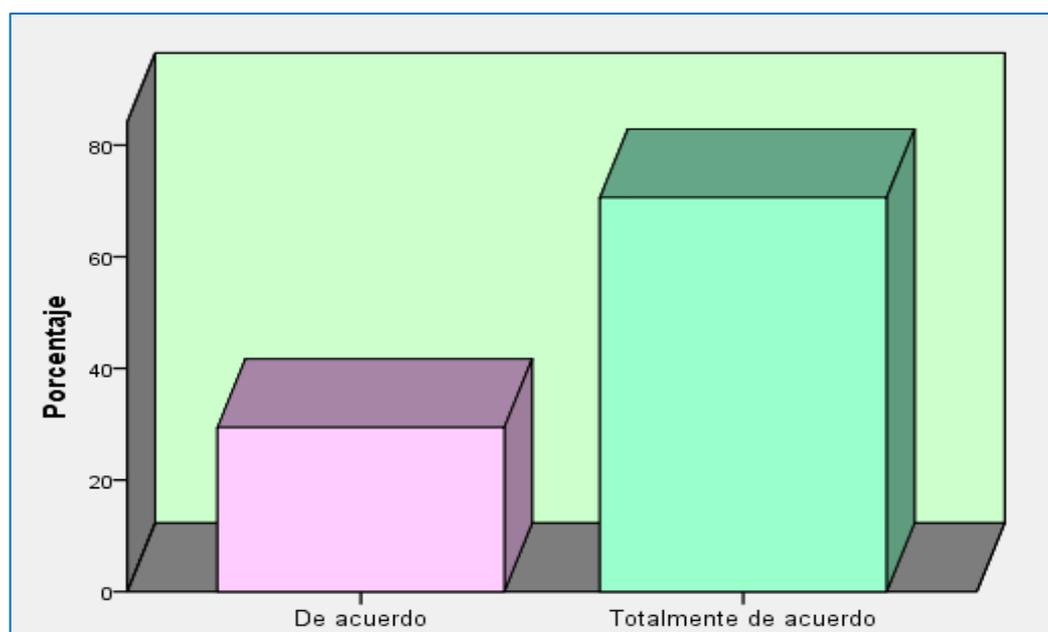
Es importante crear liderazgo hacia los colaboradores ya que permite guiarlos de manera adecuada, además formar un trabajo en equipo ayuda que este sea más fácil; en los datos obtenidos se determina a un 47,06% de los encuestados donde es indiferente, debido a que cumplen con su labor de manera autónoma, mientras que el 23,53% está totalmente de acuerdo porque en ciertos casos hay liderazgo y se trabaja en equipo.

18. ¿Considera necesaria la implementación de un modelo de planeación estratégica para el talento humano del hotel?

TABLA 21 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	De acuerdo	5	29,4
	Totalmente de acuerdo	12	70,6
	Total	17	100,0

GRÁFICO 18 IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



Fuente: Colaboradores del hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

La planificación estratégica del talento humano permite conocer cuáles son las necesidades de los colaboradores, llevar un orden en cuanto a programas de fortalecimiento establecidos y un direccionamiento estratégico; según los resultados obtenidos se recibió respuestas positivas donde gran parte de los colaboradores están totalmente de acuerdo con la implementación de un modelo puesto que no existe una planificación y un control para el personal.

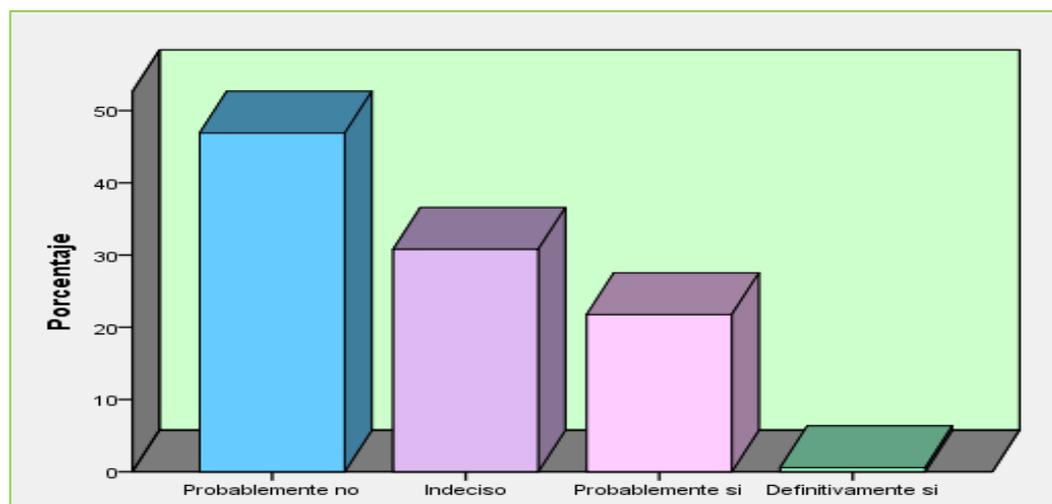
3.4 Análisis de datos de la encuesta efectuadas a los clientes del hotel “Salinas”

1. ¿Piensa usted que el hotel hace uso de estrategias para planificar su talento humano?

TABLA 22 USO DE ESTRATEGIAS PARA PLANIFICAR SU TALENTO HUMANO.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente no	166	46,9
	Indeciso	109	30,8
	Probablemente si	77	21,8
	Definitivamente si	2	0,6
	Total	354	100,0

GRÁFICO 19 USO DE ESTRATEGIAS PARA PLANIFICAR SU TALENTO HUMANO.



Fuente: Clientes del Hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

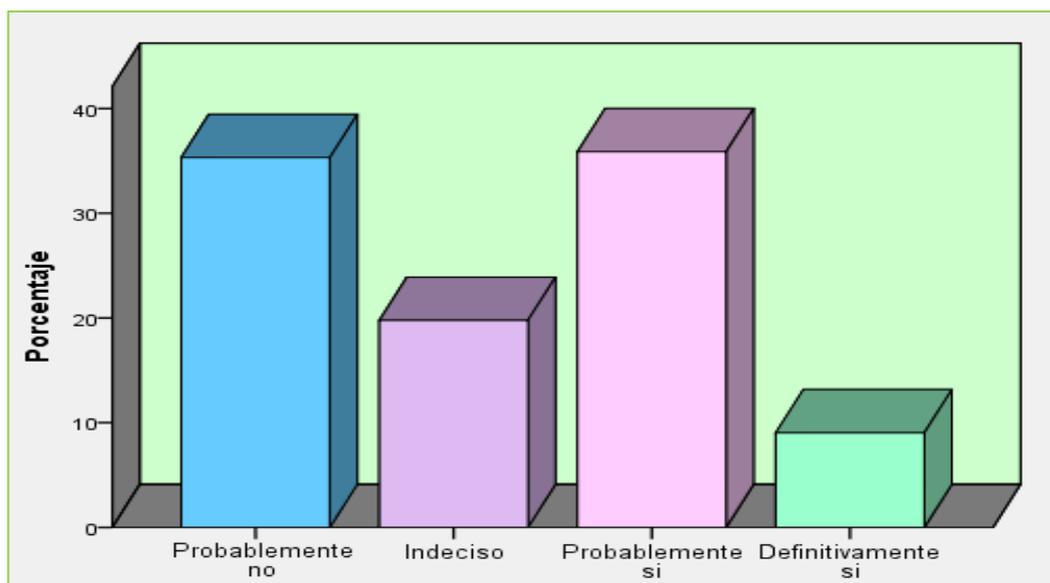
El uso de estrategias es importante ya que permite la planificación con eficiencia; el gráfico n° 19 ilustra que, gran parte de los clientes representado por el 46,89% opinan que el hotel no aplica estrategias puesto que se ha generado inconvenientes debido a la disponibilidad del personal para la atención, mientras que se refleja un porcentaje donde hay clientes que se muestran indecisos, finalmente un 21,75% de los clientes piensan que si se hace uso de estrategias.

2. ¿Considera usted que el personal cuenta con un perfil competente para desarrollar su trabajo dentro del hotel?

TABLA 23 PERFIL COMPETENTE PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente no	125	35,3
	Indeciso	70	19,8
	Probablemente si	127	35,9
	Definitivamente si	32	9,0
	Total	354	100,0

GRÁFICO 20 PERFIL COMPETENTE PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.



Fuente: Clientes del Hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

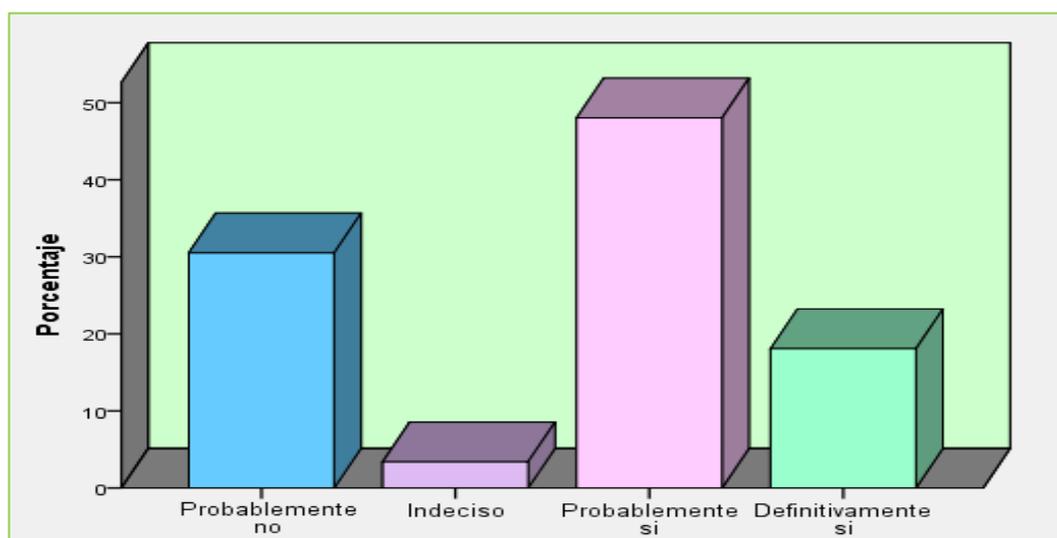
El talento humano debe contar con un perfil idóneo que le permita desarrollar su trabajo con los conocimientos necesarios; según la información obtenida, un considerable número de los clientes manifiestan que probablemente el personal no posee un perfil competitivo esto corresponde a un 35,31% de las encuestas, mientras que el 35,88% opinan que probablemente sí, el hotel cuenta con un personal competente, finalmente el 19,77% se torna indeciso debido a que tienen criterios compartidos.

3. ¿Los empleados que lo atendieron contaban con los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas?

TABLA 24 ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE LOS COLABORADORES.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente no	108	30,5
	Indeciso	12	3,4
	Probablemente si	170	48,0
	Definitivamente si	64	18,1
	Total	354	100,0

GRÁFICO 21 ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE LOS COLABORADORES.



FUENTE: CLIENTES DEL HOTEL "SALINAS".

ELABORADO POR: ALBA GUALE.

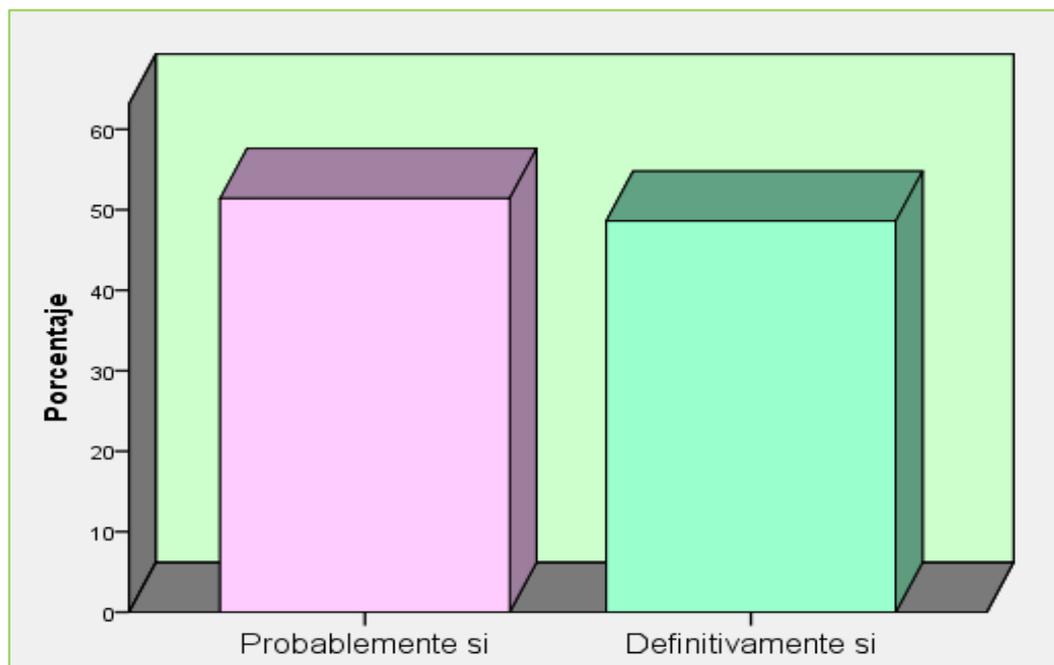
Para cumplir con las expectativas planteadas es necesario que el talento humano posea los conocimientos para ayudar al cliente en todo momento; los datos indican un 48,02% de los clientes que probablemente si consideran al personal con los conocimientos necesarios, puesto que cuando tienen una inquietud estos responden de manera oportuna, mientras que el 30,51% consideran que probablemente no se dispone de un personal con esta característica debido a su falta de respuesta ante alguna situación.

4. ¿Considera importante que el hotel otorgue incentivos a sus colaboradores, para que éstos puedan destacarse con mayor eficiencia en su trabajo?

TABLA 25 EL HOTEL OTORGA INCENTIVOS A SUS COLABORADORES.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente si	182	51,4
	Definitivamente si	172	48,6
	Total	354	100,0

GRÁFICO 22 EL HOTEL OTORGA INCENTIVOS A SUS COLABORADORES.



Fuente: Clientes del Hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

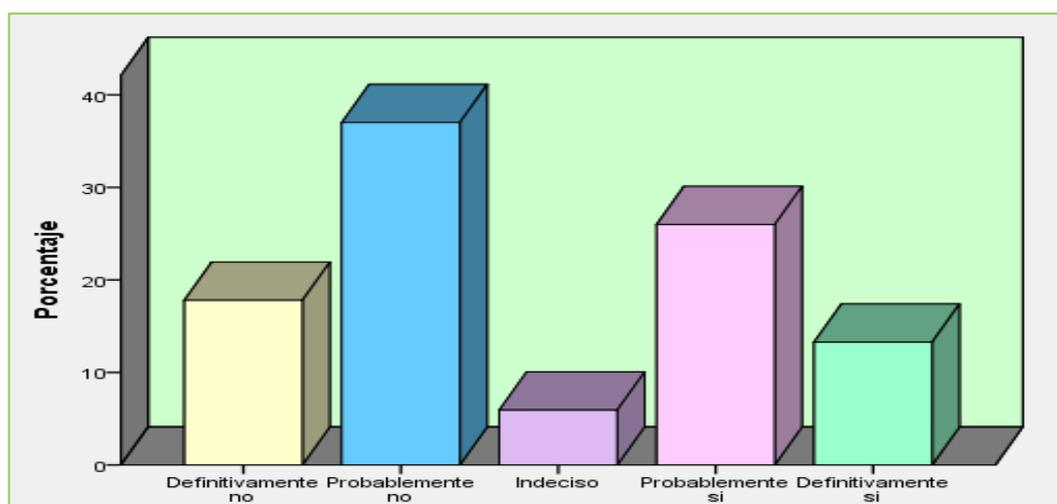
Los incentivos hacen sentir al talento humano importante para la empresa ya que existe un interés hacia ellos el cual existe una retribución donde los colaboradores trabajarían con mayor dedicación y esfuerzo; la información obtenida muestra resultados positivos donde la mayoría de los clientes representado por un 48,59% piensan que definitivamente es importante que el hotel otorgue incentivos así se reflejaría la satisfacción de cada colaborador en su trabajo.

5. ¿Considera usted que el personal del hotel muestra una buena imagen corporativa?

TABLA 26 IMAGEN CORPORATIVA.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Definitivamente no	63	17,8
	Probablemente no	131	37,0
	Indeciso	21	5,9
	Probablemente si	92	26,0
	Definitivamente si	47	13,3
	Total	354	100,0

GRÁFICO 23 IMAGEN CORPORATIVA.



Fuente: Clientes del Hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

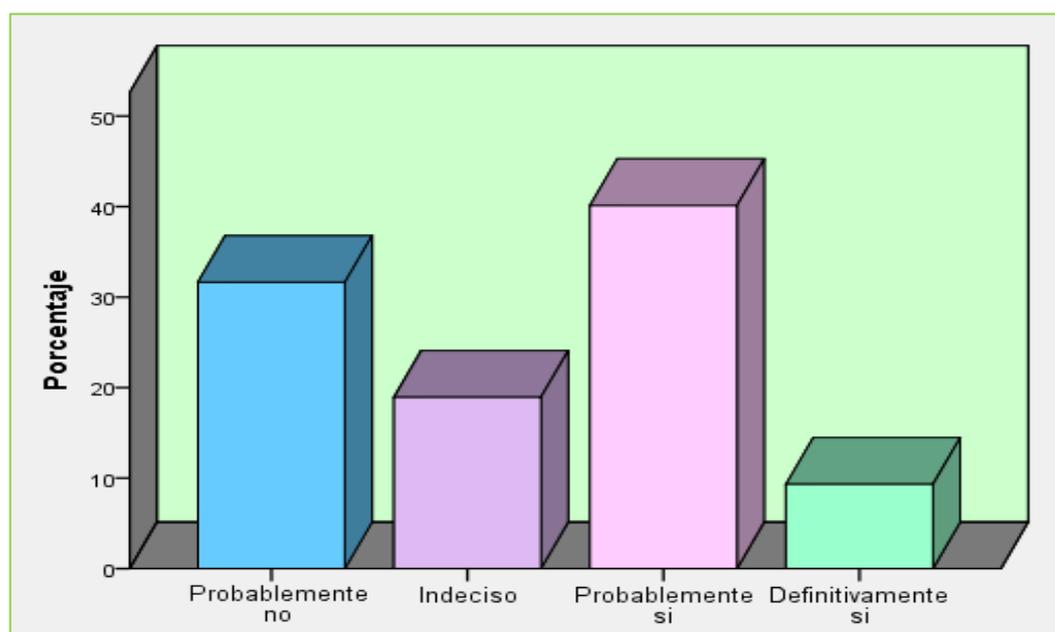
Es necesario que el personal muestre una buena apariencia e imagen corporativa para realizar las actividades en el caso de las empresas hoteleras es un requisito importante; los datos obtenidos muestran a un 37,01% de los clientes donde consideran que probablemente no, el personal no posea una imagen adecuada, el 25,99% consideran que probablemente si muestran una buena presencia, a su vez al 13,28% considera que definitivamente si se cumple con una imagen corporativa óptima.

6. ¿Considera usted que el talento humano del hotel Salinas cumple con un eficiente desempeño laboral?

TABLA 27 EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente no	161	45,5
	Indeciso	67	18,9
	Probablemente si	95	26,8
	Definitivamente si	31	8,8
	Total	354	100,0

GRÁFICO 24 EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL.



Fuente: Clientes del Hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

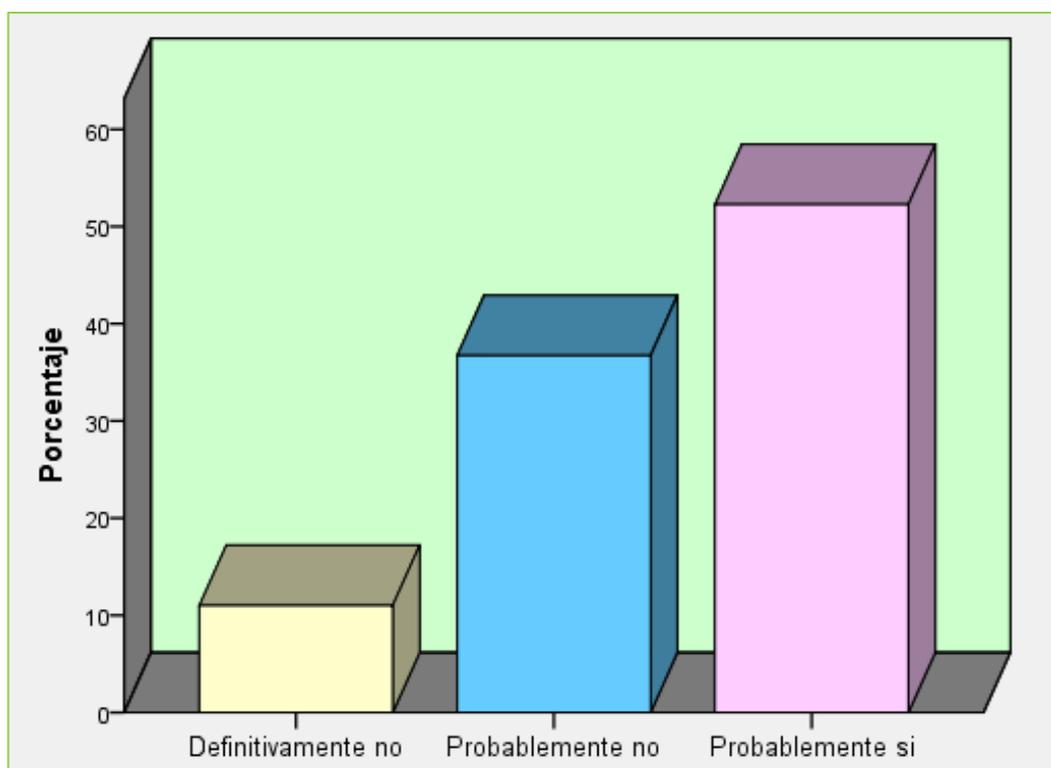
El desempeño de los colaboradores es reflejado en las actividades que efectúa a diario, a su vez se hace énfasis al trato y el desempeño que el talento humano asume con el cliente, los datos estadísticos indican que gran parte de los clientes representado por un 45,48% probablemente no consideran que el desempeño es eficiente debido a ciertos inconvenientes suscitados; mientras que un 8,76% consideran que definitivamente si muestran un buen desempeño laboral.

7. ¿Ha tenido usted inconveniente con algún colaborador del hotel?

TABLA 28 INCONVENIENTES CON ALGÚN COLABORADOR DEL HOTEL.

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Definitivamente no	39
	Probablemente no	130
	Probablemente si	185
Total	354	100,0

GRÁFICO 25 INCONVENIENTES CON ALGÚN COLABORADOR DEL HOTEL.



Fuente: Clientes del Hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

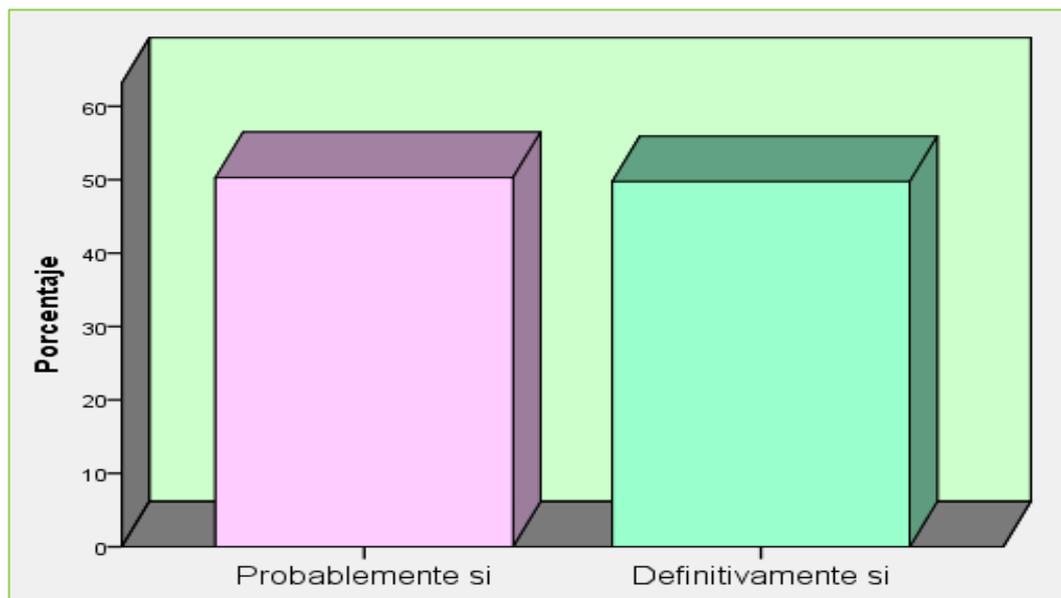
La información reflejada en la tabla N° 28 y el gráfico 25 manifiesta que la mayoría de los encuestados representado por 52,26% ha tenido inconvenientes leves, pero sería factible que se tome las debidas medidas correctivas para evitarlos, por otra parte, el 36,72% y el 11,02% establece que no han tenido problemas con ningún colaborador durante su estancia en el hotel.

8. ¿Considera usted que el personal debe estar motivado constantemente para demostrar un buen desempeño laboral?

TABLA 29 MOTIVACIÓN PARA DEMOSTRAR UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente si	178	50,3
	Definitivamente si	176	49,7
	Total	354	100,0

GRÁFICO 26 MOTIVACIÓN PARA DEMOSTRAR UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL.



Fuente: Clientes del Hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

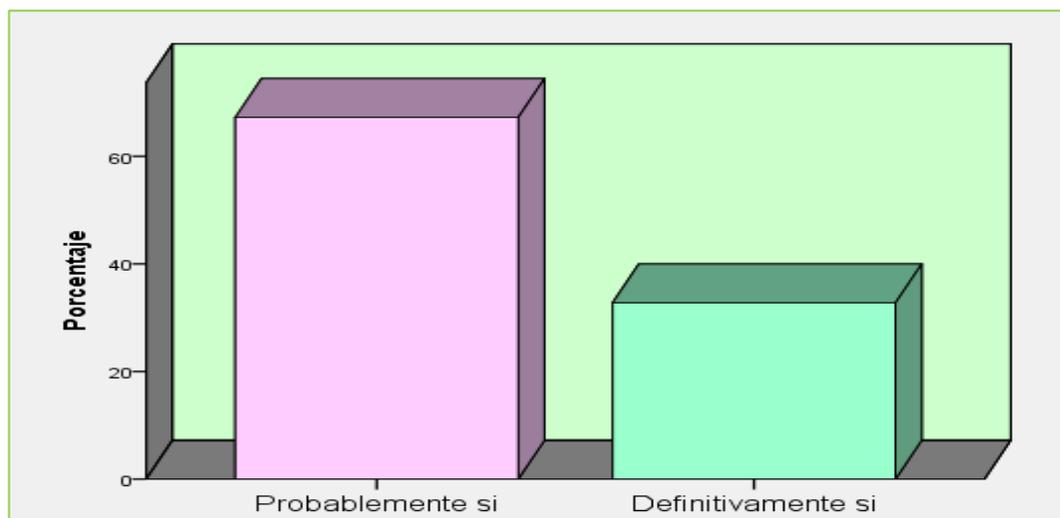
Las empresas del nuevo mundo se han enfocado a la motivación del personal ya que esto implica tener clientes internos contentos capaces de desarrollar su trabajo con mayor empeño; los datos estadísticos muestran que la mayoría de los clientes piensan que es de gran importancia que el hotel mantenga motivado al talento humano esto es representado por un 50,28% y un 49,72% con criterios favorables para los colaboradores.

9. ¿Cree usted que las capacitaciones son un factor indispensable para mejorar el servicio brindado por el personal del hotel?

TABLA 30 CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO BRINDADO.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente si	238	67,2
	Definitivamente si	116	32,8
	Total	354	100,0

GRÁFICO 27 CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL SERVICIO BRINDADO



Fuente: Clientes del Hotel "Salinas".

Elaborado por: Alba Guale.

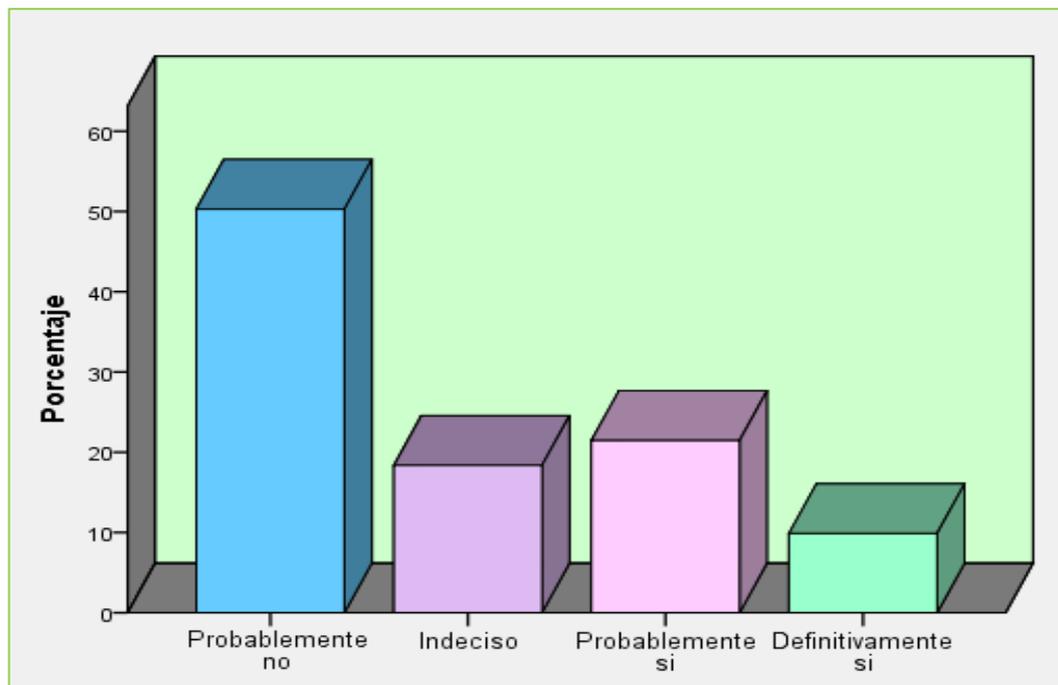
Las capacitaciones benefician tanto a los colaboradores como a la propia empresa porque transmiten todos sus conocimientos en el trabajo, siempre y cuando las capacitaciones sean productivas; los datos señalan que un 67,23% de los encuestados consideran que probablemente si son indispensables, los clientes opinan que les hace falta capacitar al personal del hotel en otros temas, mientras que el 32,77 % considera que definitivamente si es un factor importante ya que les ayuda a brindar un servicio con mayor eficiencia.

10. ¿Le generó confianza el comportamiento de los colaboradores del hotel?

TABLA 31 COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Probablemente no	178	50,3
	Indeciso	65	18,4
	Probablemente si	76	21,4
	Definitivamente si	35	9,9
	Total	354	100,0

GRÁFICO 28 COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES.



Fuente: Clientes del Hotel “Salinas”.

Elaborado por: Alba Guale.

El comportamiento que muestre el talento humano hacia el cliente es la carta de presentación de una empresa; los datos estadísticos indican a una gran porción de los encuestados que percibieron un comportamiento deficiente al momento de atenderlos, esto es representado por un 50,28%, mientras que el 9,89% de los clientes asegura que definitivamente les generó confianza la atención de los colaboradores y que demostraron un comportamiento acorde..

3.5 Limitaciones.

En el trabajo de investigación se presentaron leves inconvenientes, en cuanto a la aplicación de las encuestas hacia los clientes, básicamente por motivo de disposición del tiempo y su asistencia hacia el hotel, cabe mencionar que ciertos clientes sólo se hospedan en tiempos de verano o en temporadas playeras.

Los instrumentos fueron claros y comprensibles para las personas que participaron con sus diferentes respuestas.

El propietario del hotel salinas tuvo toda la predisposición y dio las facilidades para poder encuestar a sus empleados y realizarle la entrevista pertinente al personal administrativo.

3.6 Resultados

En base a los resultados obtenidos, se puede deducir que la mayoría de los colaboradores tienen laborando aproximadamente 10 a 20 años en el hotel, esto significa que la mayor parte del personal representado por el 47,1% van en una edad de 40 a 47 años, por otra parte, el 58,8 % posee estudios secundarios, estos factores son importantes para la planificación del talento humano.

Además, dentro de las interrogantes se estableció el conocimiento de la filosofía, misión, visión y valores donde la mayoría de los colaboradores desconocen, otros aseguran la inexistencia de estos elementos en el hotel.

En cuanto el reclutamiento y selección del personal donde el 82,4% de los colaboradores afirman que no se cumple con ciertos procesos para efectuar pruebas

de conocimientos al aspirante y un 35,3% indican que los métodos son incorrectos para realizar la selección.

Otro punto relevante es que el personal no está de acuerdo con los incentivos que otorga el hotel, puesto que durante los últimos años no se ha establecido un plan de acción para compensar a los trabajadores de manera adecuada y da lugar a irregularidades esto corresponde a un 41,2% del personal encuestado.

Sin embargo, el hotel posee un buen ambiente laboral donde el personal confirma su satisfacción en este aspecto. Así mismo con la utilización de los implementos para desempeñar su trabajo el 64,71% está de acuerdo porque no ha existido un desvanecimiento de los mismos.

También es evidente que el hotel no evalúa a sus colaboradores de manera correcta, puesto que lo realiza sin manuales o formatos que le podrían ayudar en la toma de decisiones hacia el talento humano.

En otro aspecto, el personal del hotel no recibe información de su desempeño laboral, más bien los administradores se basan en dar ciertas sugerencias cuando existe un problema con algún colaborador, pero esto es de manera general, por lo que el 52,9% afirma que es una gran desventaja y no están de acuerdo a su forma de evaluarlos.

Por otra parte, es notable que el 35,3% de los colaboradores no se sienten motivados debido a que los administradores no se centran en la satisfacción de su cliente interno. Así mismo, el 41,18% indica que no han realizado capacitaciones durante los últimos 4 años y las pocas que han impartido han sido temas repetibles, donde

ellos consideran que se indague en temas de gran interés puesto que la falta de capacitaciones trae consigo muchas consecuencias en cuanto al desempeño laboral.

Con respecto hacia las opiniones referentes a las culturas, opiniones el 41,2% no ha presentado inconvenientes ya que tienen claro la convivencia laboral, sin embargo, no existe liderazgo por parte de los administradores sobre el personal, en su efecto el trabajo en equipo es intangible puesto que los colaboradores trabajan bajo sus propios intereses y de manera autónoma.

También existen problemas en cuanto a la percepción del cliente hacia los colaboradores tanto en su imagen corporativa como en su comportamiento, donde existen inconformidades que da lugar a la variación de criterios, pero es evidente que el talento humano no cumple el 100% de su desempeño.

En base a los resultados se puede analizar que es necesario el uso de un modelo que conlleven a una planificación del talento humano, esto ayuda a tomar medidas adecuadas para que tanto el cliente interno como externo sientan satisfacción dentro del hotel, los datos obtenidos el 70,6% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con su implementación.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE LA PROPUESTA

4. Propuesta.

Modelo de planeación estratégica del talento humano para el hotel “Salinas” ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018.

4.1 Introducción.

En los últimos años, es evidente un desarrollo notable donde las grandes empresas, sin importar su actividad comercial han visto la necesidad de implementar modelos para planificar al personal de manera uniforme y correcta, esto a su vez ha facilitado la toma de decisiones a nivel organizacional, observando un enfoque hacia el talento humano como factor importante e indispensable, manteniendo a los colaboradores satisfechos y entusiasmados con el trabajo encomendado.

El hotel Salinas tiene una gran trayectoria en lo que respecta a los servicios de hospedaje, cabe mencionar que alrededor de 45 años de asentamiento en la provincia de Santa Elena, actualmente enfrenta problemas debido a la competencia y a la afluencia turística.

El modelo que se plantea permitirá mejorar el desempeño de sus colaboradores puesto que tienen inconvenientes en cuanto a la administración del talento humano, donde opera empíricamente dando lugar a la insatisfacción y el descontento por parte del personal.

4.1.1 Datos del Hotel.

Nombre de la empresa: Hotel Salinas, Hotel Salinas Costa Azul, Hotel Suite Salinas)

Propietario: Jorge Sotomayor Z.

Actividad Comercial: Estadía y hospedaje (servicios hoteleros).

Dirección:

Gral. Enríquez Gallo y calle 27 . Esq.

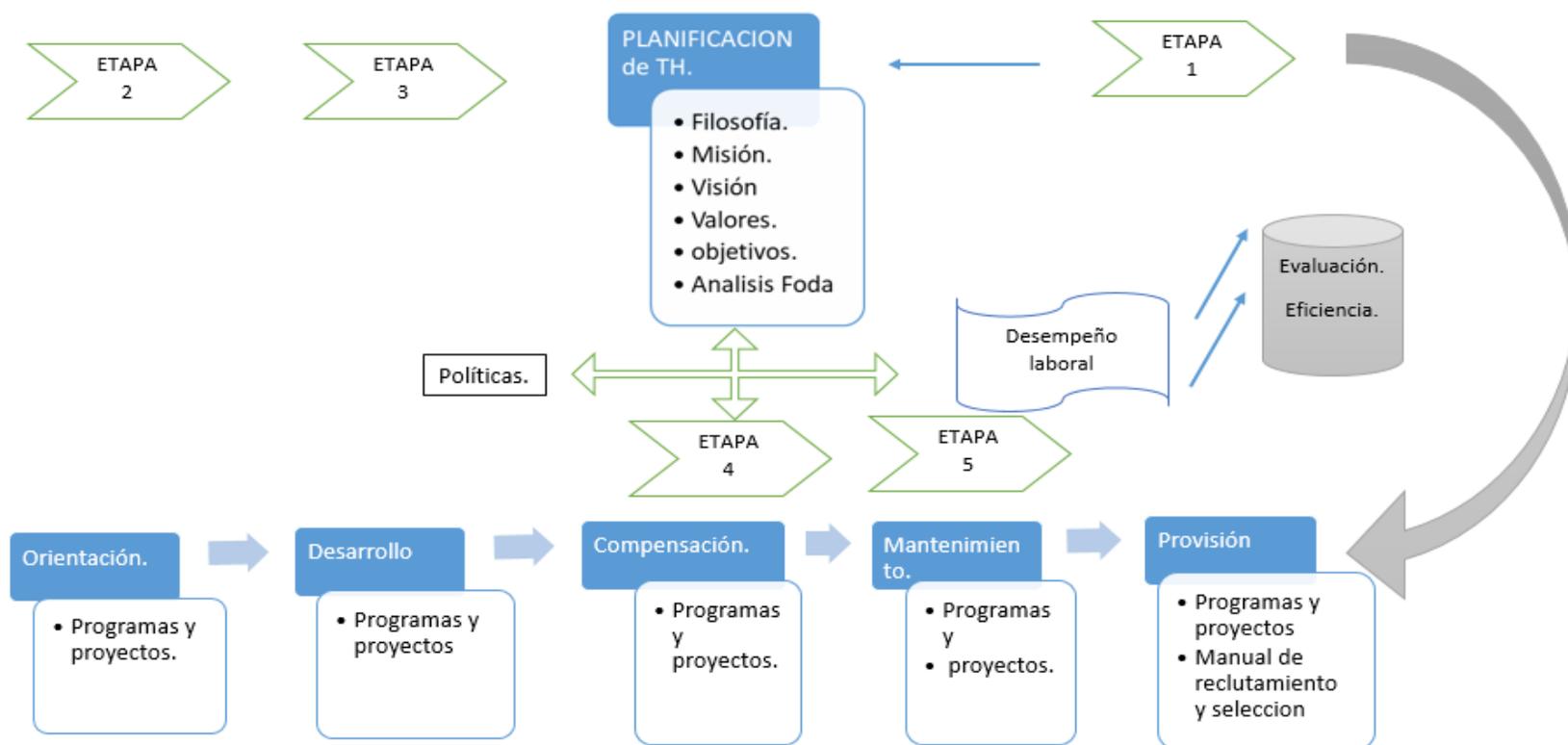
Gral. Enríquez Gallo y José Estrada

Contactos telefónicos: 2772297 -2772993- 2772578



4.1.2 Modelo de planeación estratégica para el talento humano del Hotel Salinas.

FIGURA 4 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL TALENTO HUMANO.



Fuente: Modelo de planeación estratégica.

Elaborado por: Alba Guale

4.1.2.1 Filosofía.

“El hotel basa su éxito en el desarrollo de su personal, enfocados en la transparencia y responsabilidad para el cumplimiento de los objetivos trazados, ofreciendo un servicio garantizado y así cumplir con las expectativas de los clientes”.

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.2 Misión.

Cabe recalcar que el hotel no cuenta con una misión, por lo que se propone la siguiente:

“Somos uno de los hoteles más prestigiosos en la provincia de Santa Elena, contamos con un talento humano de alta calidad y responsabilidad, que garantiza una estadía inolvidable cumpliendo con las preferencias y expectativas de nuestros clientes”.

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.3 Visión.

“Ser una empresa líder en el mercado, siendo reconocidos por su experiencia en hotelería, conformado por un personal que cumple con un perfil idóneo que permite ofrecerles un servicio con eficiencia”.

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.4 Valores.

- **Honestidad:** Trabajamos bajo un valor de confianza que permita la satisfacción moral de cada uno de los miembros del hotel.
- **Integridad:** Cumplir con calidad el trabajo asignado ofreciendo un servicio garantizado, además plasmar con carta aval la ética dentro del hotel.
- **Compromiso:** Se involucra tanto a los colaboradores, personal administrativo, enfocados en la responsabilidad laboral.

4.1.2.5 Objetivos.

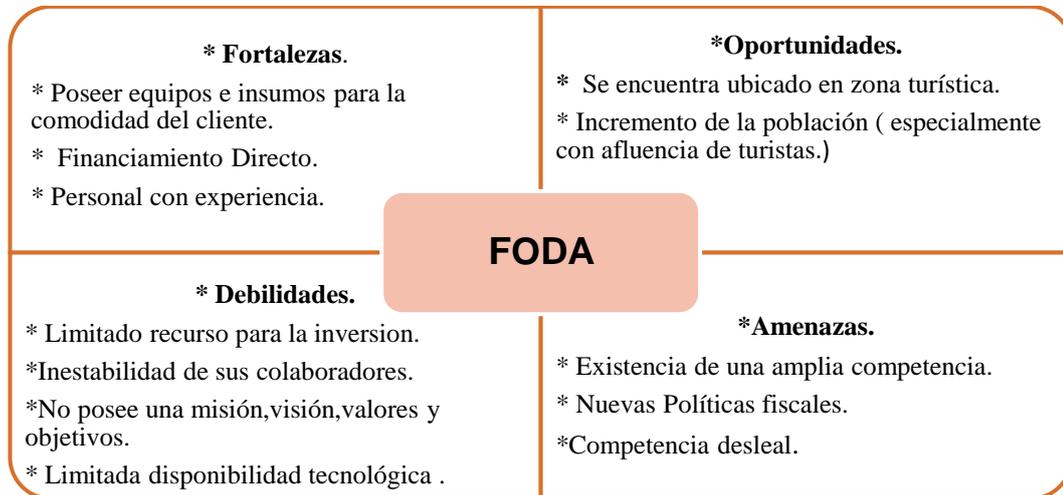
- Obtener un talento humano calificado, a través de un proceso de selección adecuado, así cumplir con los requerimientos de los puestos por competencias.
- Motivar a los colaboradores a través de incentivos, capacitaciones que estos se involucren y adquieran un fuerte compromiso con el hotel.
- Mantener condiciones laborales adecuadas, a través de un clima organizacional óptimo.
- Evaluar y controlar las actividades mediante un sistema apropiado que cumpla con nuestras requisiciones.

4.1.2.6 Análisis interno y externo del hotel “Salinas”. (FODA).

El análisis FODA contiene las fortalezas y debilidades enfocadas a la parte interna del hotel, mientras que el análisis externo lo constituyen las oportunidades y amenazas. A continuación, se ha realizado un FODA Institucional y un Foda del Talento humano para el hotel Salinas puesto que no posee uno propio.

4.1.2.6.1 FODA Institucional propuesto para el hotel “Salinas”.

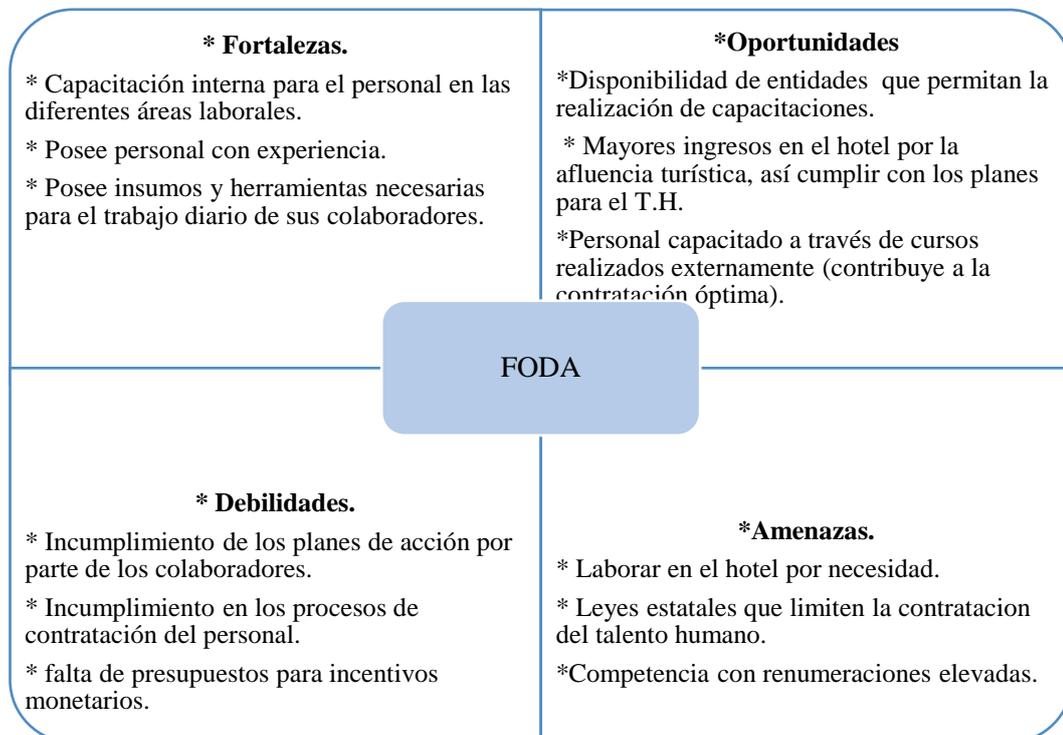
FIGURA 5 FODA INSTITUCIONAL.



Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.6.2 FODA propuesto para el talento humano del Hotel “Salinas”

FIGURA 6 FODA PARA EL TALENTO HUMANO DEL HOTEL "SALINAS"



Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.6.3 Matriz de Evaluación del Análisis interno del hotel Salinas. (MEFI).

Para el desarrollo de la matriz MEFI se prosigue a la asignación de un peso y una calificación a los diferentes factores de evaluación, donde la suma total ponderado dará como resultado si el hotel es internamente fuerte o débil.

TABLA 32 MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
✚ Capacitación interna para el personal en las diferentes áreas laborales.	0,20	4	0,80
✚ Posee personal con experiencia.	0,15	3	0,45
✚ Posee insumos y herramientas necesarias para sus colaboradores.	0,20	3	0,60
Debilidades			
✚ Incumplimiento de los planes de acción por parte de los colaboradores.	0,20	2	0,40
✚ Incumplimiento en los procesos de contratación del personal.	0,10	1	0,10
✚ Falta de presupuesto para incentivos monetarios.	0,15	2	0,30
TOTAL	1,00		2,65

Elaborado por: Alba Guale.

Los resultados demuestran que el hotel Salinas posee una situación problemática donde el total ponderado es inferior a 3, que sería la opción más favorable entonces podemos deducir que existen fortalezas que están siendo ejecutadas debidamente

con respecto a la planificación del talento humano, además las debilidades juegan una contraparte en la gestión de sus actividades.

4.1.2.6.4 Matriz de Evaluación del Análisis externo del hotel Salinas. (MEFE)

TABLA 33 MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
✚ Disponibilidad de entidades que permitan la realización de capacitaciones.	0,10	3	0,30
✚ Mayores ingresos en el hotel por la afluencia turística, así cumplir con los planes para el T.H.	0,20	4	0,80
✚ Personal preparado por cursos realizados externamente (contribuye a la contratación óptima).	0,25	4	1,00
Amenazas			
✚ Laborar en el hotel por necesidad.	0,10	1	0,10
✚ Leyes estatales que limiten la contratación del talento humano.	0,10	2	0,20
✚ Competencia con remuneraciones elevadas.	0,25	2	1,00
TOTAL	1,00		3,40

Elaborado por: Alba Guale.

Existen varios aspectos positivos donde las oportunidades generan gran ventaja para la planeación del talento humano, además puede enfrentar a las amenazas sin mayor obstáculo; esto se reflejado por un valor de ponderación correspondiente al 3,40 al aplicar la matriz de evaluación EFE.

TABLA 34 MATRÍZ DE ESTRATEGIAS PARA EL TALENTO HUMANO.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>F1: Capacitación interna para el personal en las diferentes áreas laborales.</p> <p>F2: Posee personal con experiencia.</p> <p>F3: Posee insumos y herramientas necesarias para sus colaboradores.</p>	<p>D1: Incumplimiento de los planes de acción por parte de los colaboradores.</p> <p>D2: Incumplimiento en los procesos de contratación del personal.</p> <p>D3: Falta de presupuestos para incentivos monetarios.</p>
<p>O1: Disponibilidad de entidades que permitan la realización de capacitaciones.</p> <p>O2: Mayores ingresos en el hotel por la afluencia turística, así cumplir con los planes para el T.H.</p> <p>O3: Personal preparado por cursos realizados externamente (contribuye a la contratación óptima).</p>	<p>F1O1: Inducción a las capacitaciones, consolidando relaciones con las entidades pertinentes que faciliten la realización de las mismas.</p> <p>F3O2: Obtención de nuevos insumos para la total satisfacción de los colaboradores y clientes.</p> <p>F2O3: Se impulsará al personal a que aporten sus conocimientos adquiridos en su historia laboral.</p>	<p>D1O1: Implementación de normas y políticas para el cumplimiento de los planes trazados.</p> <p>D3O2: Financiamiento estratégico para ofrecer estabilidad laboral.</p> <p>D2O3: Realización de un modelo a seguir para la selección y contratación acorde al perfil requerido.</p>
<p>A1: Laborar en el hotel por necesidad.</p> <p>A2: Leyes estatales que limiten la contratación del talento humano.</p> <p>A3: Competencia con remuneraciones elevadas.</p>	<p>F2A1: Regularización de estatutos, ameritando la responsabilidad que beneficie al hotel y sus colaboradores.</p> <p>F1A2: Capacitación continua acorde a sus actitudes y necesidades de modo que exista la motivación de trabajar en el hotel</p> <p>F3A3: Se brindará las condiciones óptimas hacia el personal mejorando su estilo de vida con las retribuciones justas.</p>	<p>D2A1: Estandarización en los procesos para el cumplimiento de los planes de acción.</p> <p>D2A2: Dinamizar el potencial de cada colaborador de modo que se sientan a gusto en su trabajo.</p> <p>D3A3: Incentivar al personal mediante un plan de compensaciones sea éste de manera tangibles o intangibles.</p>

Elaborado por: Alba Guale.

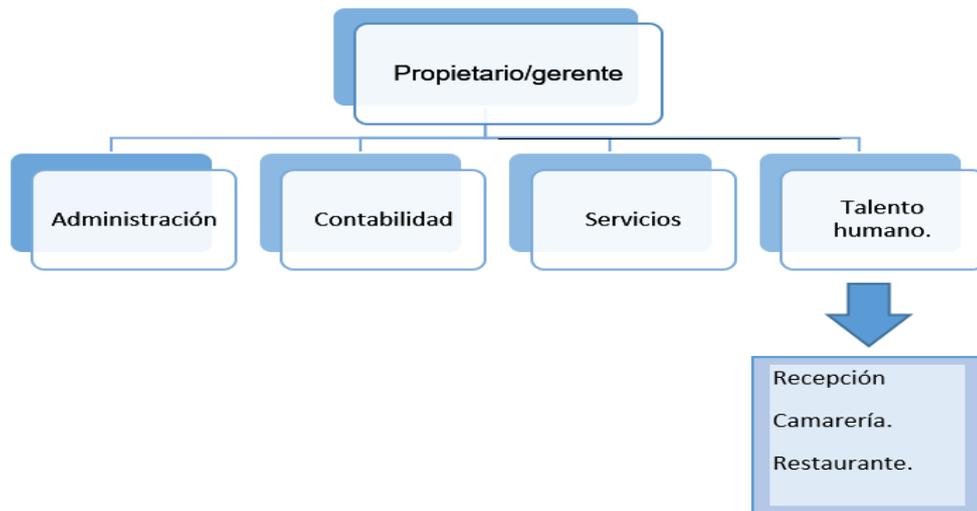
4.1.2.7 Políticas.

- El reclutamiento del personal será de manera cautelosa por parte de la administración, puesto que serán los encargados de evaluar las competencias del aspirante.
- El personal estará sujeto a la evaluación de desempeño que se realizará acorde los plazos establecidos en el modelo propuesto.
- Incentivar al personal por la dedicación demostrada en la empresa, de esta manera velar por el bienestar de los colaboradores.
- Se tomarán las debidas sanciones en el caso del incumpliendo de los procesos reflejados en el modelo.

4.1.2.8 Estructura organizacional.

El hotel “Salinas” no posee una estructura organizacional por lo que se plantea la siguiente.

FIGURA 7 ORGANIGRAMA DEL HOTEL SALINAS.



Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.9 Programa 1: Guía para la planificación y provisión del talento humano.

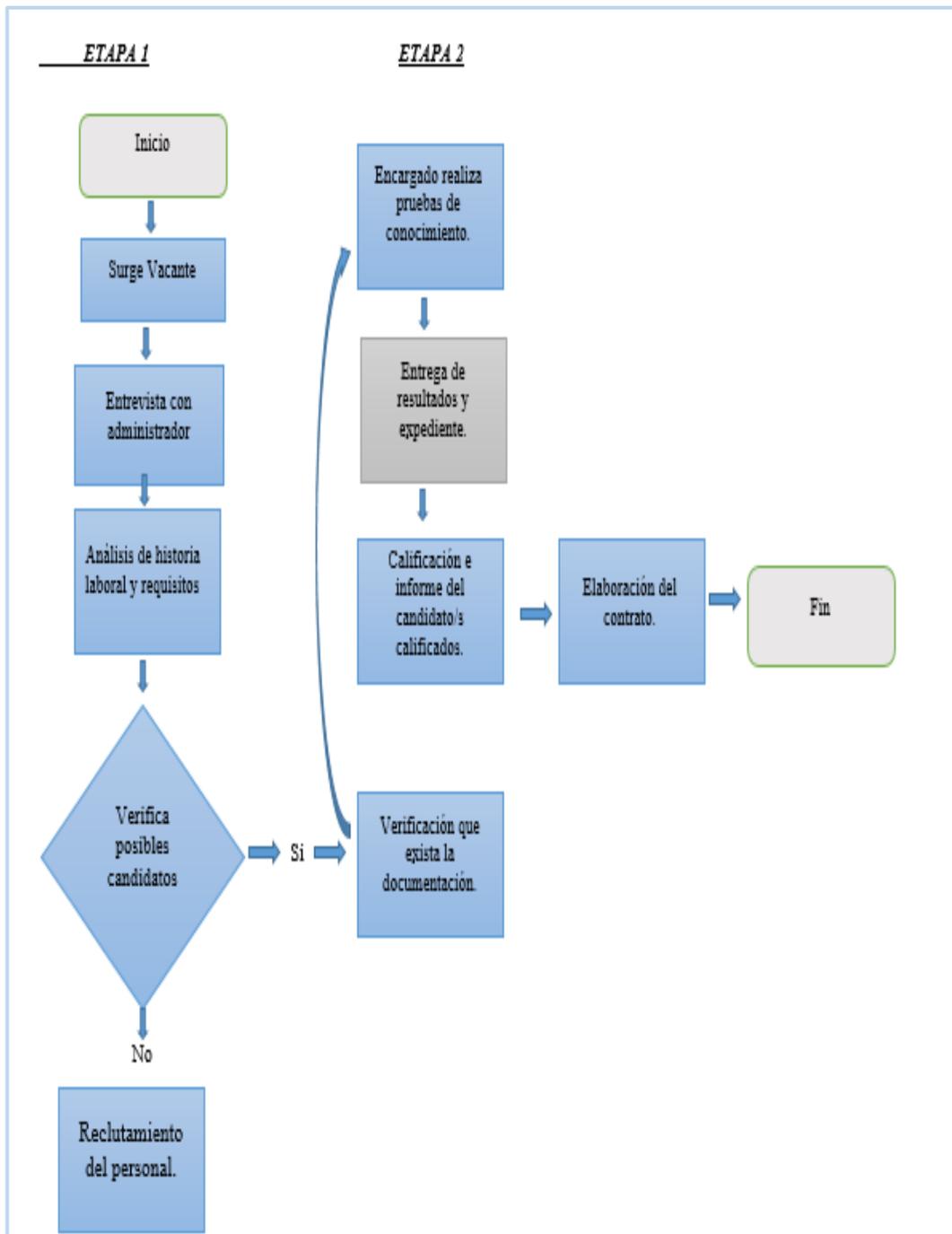
TABLA 35 GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN Y PROVISIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Objetivo	Proyectos	Estrategia	Costo	Cronograma												Responsable	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Diseñar un proceso de reclutamiento selección eficiente que permita contar con el personal oportuno.	Técnicas de reclutamiento del personal.	Se impulsará al personal a que aporten sus conocimientos adquiridos en su historia laboral.	\$200														Personal Administrativo designado.
	Técnicas de selección	Realización de un modelo a seguir para la selección y contratación acorde al perfil requerido.															

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.9.1 Diseño de Reclutamiento y selección.

FIGURA 8 MODELO A SEGUIR PARA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.



Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.10 Programa 2 : Orientación oportuna para el nuevo personal

TABLA 36 PLAN PARA LA ORIENTACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL NUEVO PERSONAL.

Elaborado por: Alba Guale.

Objetivo	Proyectos	Estrategia	Costo	Cronograma												Responsable	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Familiar y adaptar al nuevo personal con las actividades del hotel.	Plan para la orientación del nuevo personal.	Socialización mediante de manuales generales cuya finalidad es la adaptación con el puesto de trabajo.	\$ 40	Contratación	Orientación								Contratación	Orientación			Personal Administrativo o designado.
	Plan de mejora de diseño de puesto.	Los puestos o cargos estarán definidos en el organigrama fundamentado por las competencias de cada colaborador.	\$100														

4.1.2.11 Programa 3 : Desarrollo del talento humano

TABLA 37 PLAN PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

Objetivo	Proyectos	Estrategia	Costo	Cronograma												Responsable	
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
Brindar oportunidades de autorrealización a través de un desarrollo conveniente que fomente el uso de sus competencias en las diferentes funciones encomendadas.	Entrenamiento del talento humano	Aumentar el desempeño laboral mediante la implementación de estrategia como trabajo en equipo y capacitaciones.	\$ 500														Personal Administrativo designado.
	Plan de capacitación y monitorio para mejorar el desarrollo del talento humano.	Capacitación continua acorde a sus actitudes y necesidades de modo que exista la motivación de trabajar en el hotel	\$2500														

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.12 Programa 4: Sistema de compensación adecuada para el talento humano.

TABLA 38 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL TALENTO HUMANO.

Objetivo	Proyectos	Estrategia	Costo	Cronograma												Responsable
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Motivar a los empleados por medio de incentivos, beneficios para que éstos se involucren y adquieran la satisfacción laboral.	Plan de remuneración efectiva para el personal.	Financiamiento estratégico para ofrecer estabilidad laboral.	\$ 10550													Personal Administrativo designado.
	Plan de incentivos para el talento humano del hotel Salinas.	Incentivar al personal mediante un plan de compensaciones ésta sea de manera tangibles o intangibles.	\$ 2000													
	Plan de beneficios y servicios	Se brindará las condiciones óptimas hacia el personal mejorando su estilo de vida con las retribuciones justas.	\$ 14500													

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.12.1 Presupuesto para remuneración e incentivos.

TABLA 39 PRESUPUESTO GENERAL DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES.

Proyectos	Descripción	Costo	
Plan de remuneración efectiva para el personal	Sueldos y salarios, pago de beneficios sociales. Horas extras (se reflejará en los roles mediante un software para control previo)	Total rol anual: \$9550*11 La empresa diseñara su propia base.	\$105.550
Plan de incentivos para el talento humano del hotel Salinas	Incentivo individual (empleado del mes/asistencia).	Total incentivos: Trimestral: 500*4	\$ 2000
Plan de beneficios y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguro de salud. ➤ Capacitaciones. ➤ Planes recreativos. 	Total bono: 500*23colaboradores Total capacitación: Total plan:	\$ 11500 \$ 1000 \$ 2000
TOTAL		\$ 122.050	

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.13 Programa 5: Mantenimiento y bienestar para el talento humano.

TABLA 40 PLAN DE MANTENIMIENTO PARA EL TALENTO HUMANO DEL HOTEL SALINAS.

Objetivo	Proyectos	Estrategia	Costo	Cronograma												Responsable
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Proporcionar las condiciones adecuadas mediante el desarrollo de relaciones laborales y la conservación de cada uno de nuestros colaboradores	Mejoramiento de relaciones laborales para el bienestar ofreciendo un clima organizacional.	Implementación de buenos hábitos y valores dentro y fuera del hotel.	\$ 60												Personal Administrativo designado.	
	Implementación de normas y herramientas de seguridad para la calidad laboral eficiente.	Obtención de nuevos insumos para la total satisfacción de los colaboradores y clientes.	\$ 1000													

Elaborado por: Alba Guale.

4.1.2.14 Evaluación de desempeño medición de eficiencia.

TABLA 41 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIANTE EL INDICADOR DE EFICIENCIA.

Tipo de indicador	Objetivo	Nombre del indicador.	Fórmula
eficiencia	Impulsar el sentido de pertinencia y compromiso por parte de los colaboradores. para obtener resultados eficientes.	Personal comprometido	$PC = \frac{N^{\circ} \text{ Personal comprometido}}{\text{Total del personal}} * 100$
	Capacitar al personal mediante la adquisición de nuevos conocimientos para mejorar el desempeño laboral.	Personal Capacitado	$PC = \frac{N^{\circ} \text{ Personal capacitado}}{\text{Total del personal}} * 100$
		Capacitaciones realizadas.	$PC = \frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas}}{\text{Total de capacitaciones programadas}} * 100$

Elaborado por: Alba Guale

4.1.3 Evaluación.

Se evaluará al personal para conocer el desempeño demostrado dentro de la organización, de esta manera tomar medidas correctivas para cada colaborador.

4.1.3.1 Formato de evaluación de desempeño.

FIGURA 9 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

							
Evaluación de desempeño							
Nombre del Evaluador:			Fecha:				
Nombre del Colaborador:			Nº Evaluación:				
Area / Cargo:							
Valor	Parámetros	Valor	Parámetros				
1	Excelente (100)	4	Regular (70)				
2	Muy bueno (90)	5	Deficiente (60)				
3	Bueno (80)						
Nº	Afirmaciones	Valoración					Calificación
		1	2	3	4	5	
1	Posee sentido de pertinencia y se muestra comprometido con todas las actividades asignadas.						
2	Cumple sus actividades en los tiempos establecidos.						
3	Se preocupa por alcanzar sus metas.						
4	Posee una actitud positiva y participativa.						
5	Emplea el liderazgo, además de trabajar en equipo.						
6	Evita problemas con sus compañeros.						
7	Demuestra los conocimientos adquiridos por las capacitaciones otorgadas.						
8	Se evidencia la calidad de trabajo dentro del hotel.						
9	Asume el sentido de cooperatividad en su trabajo						
10	Cumple con los planes y disposiciones de su jefe inmediato.						
OBSERVACIONES:							
PROMEDIO 100/100			Sumatoria:	/10	Total:		

Elaborado por: Alba Guale.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se establece las siguientes conclusiones :

- La existencia de varias falencias dentro del Hotel Salinas está enfocado principalmente al personal, puesto que se planifica al talento humano de manera inapropiada, y en muchos casos le falta dar apertura de condiciones o aspectos relevantes para mejorar el desempeño de los miembros y colaboradores existentes.
- Se identificó varias factores desfavorables como la limitada apertura de capacitaciones, la falta de motivación y la inadecuada selección del personal ,aspectos de una planificación ineficiente puesto que el hecho de ofrecer ciertos beneficios a los empleados no quiere decir que se está planificando al talento humano de manera eficiente como refleja en los criterios de las entrevistas realizadas al personal administrativo, muchos trabajadores no están de acuerdo con la gestión que se le brinda.
- Se determinó las estrategias necesarias en base a los resultados obtenidos como procesos acordes para la selección del personal, motivación e incentivos y capacitaciones enfocados a los requerimientos del talento humano que ayuden al mejoramiento del desempeño laboral.
- Se plantea un modelo estratégico que ayuda a la planeación del talento humano debido a que la empresa, no planifica de manera correcta a su vez permita fortalecer el desempeño de su personal.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere dar mayor relevancia a la planificación estratégica del personal con las condiciones adecuadas aplicadas hacia el mejoramiento del desempeño laboral contrarrestando las diferentes falencias encontradas en la problemática.
- Se recomienda tomar en consideración los factores identificados enfocando procedimientos para la selección y contratación del personal, otorgar capacitaciones consecutivamente y motivar al personal, además realizar las debidas evaluaciones a los colaboradores para medir su desempeño.
- Aplicar las estrategias planteadas, también se recomienda mejorar la comunicación y las relaciones laborales dentro de la empresa esto permite el fortalecimiento de talento humano reflejando un mayor desempeño laboral.
- Implementar el modelo propuesto, para fortalecer el desempeño de cada colaborador garantizando el bienestar laboral y el crecimiento organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, S. (2013). Gestion de recursos humanos en hoteles tres estrellas en el municipio de "San Sebastian". *biblio3.url.edu.gt*.
- Bàez, F., & Santos, M. (2015). *Gestion de recursos humanos*.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bouzas, Y. (2015). *Diseño del plan estratégico hasta el 2016 del hotel Playa Cayo Santa María*.
- Chávez, L. V. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Instituto de investigaciones Aval ESPOCH.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los Funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Scielo*, 160.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill Education.
- Código Orgánico de Comercio*. (2013). Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=all&title=produccion&fecha=>
- Código Orgánico de trabajo*. (2015). Recuperado el Diciembre de 2017, de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Ecuador.
- Contreras, F. (2016). *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo, implicaciones para la organización actual*. Universidad del Rosario.
- Cuesta Santos, A. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe.

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Diaz, E. (2014). *Las habilidades gerenciales que necesita un líder*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Feijoó, J. (2016). *El talento humano en hotelería y turismo: Aspectos claves en la gestión de las personas*. Buenos Aires: Ugerman.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos Octava Edición*. Madrid: España.
- González, F. (2015). La planeación estratégica de Recursos Humanos. *SEAP*, 78-103.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *REDALYC*, 149.
- Martínez, V. (2016). *Administración de lo simple a lo complejo*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Mendoza Fernández, D., López Juvinao, D., & Salas Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 5-8.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munch, L. G. (2014). *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México: Pearson Education.
- Navarrete Acosta, G. F., & Guerrero Quiñonez, A. E. (2017).
- Ortíz, M. H. (2014). *Administración de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- PNBV. (2017-2021). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador: <http://www.planificación.gob.ec/wpcontent/uploads>.
- Restrepo, S. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. *Revista Innovación empresarial*, 94-97.

- Rey, L. (2016). Obtenido de repositoryunimilitar:
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15439/1/ReyCamachoLinaMaria2016.pdf>
- Rìos, R. (2016). *El talento humano en los sistemas de gestiòn*. Bogotá, Colombia: ICONTEC.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Vélez, A. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. . *Publicaciones del centro de información y gestión tecnológica*, 1-28.
- Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en el hotel "Salinas", ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2017.	<p>Formulación del Problema.</p> <p>¿En qué medida la aplicación de un modelo de planeación estratégica contribuye en el desempeño laboral del hotel "Salinas"?</p>	<p>Objetivo general Elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel "Salinas"</p> <p>Tareas científicas</p> <p>Diagnosticar la situación actual del hotel Salinas en cuanto a la inexistencia de una planeación para el talento humano.</p>	La Aplicación adecuada de un modelo de planeación estratégica ayudara a mejorar el desempeño laboral en el hotel "Salinas", ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena.	VI Planeación estratégica	X1 Planificación y provisión	X1.1 Planeación estratégica del talento humano X1.2 Reclutamiento del talento humano X1.3 Selección del talento humano
	<p>Sistematización.</p> <p>¿Cuál es la situación actual en cuanto a la aplicación de un modelo de planeación estratégica para el talento en el hotel salinas?</p> <p>¿Cuáles son los factores que afecta en el desempeño laboral?</p> <p>¿Qué estrategias se deben aplicar en la planeación para mejorar el desempeño laboral?</p> <p>¿El modelo de planeación estratégica para el talento humano a proponerse en el hotel Salinas permitirá mejorar el desempeño de sus colaboradores?</p>	<p>Identificar los factores que afectan el desempeño laboral. mediante los resultados obtenidos por las técnicas de levantamiento de información y evaluación aplicadas al todo el personal y clientes del hotel "Salinas".</p> <p>Determinar estrategias para la correcta aplicación de la planeación para el talento humano acorde a los requerimientos de la empresa.</p> <p>Proponer un modelo de planeación estratégica aplicado al talento humano en el hotel Salinas que ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores.</p>			X2 Organización del trabajo.	X2.1 Orientación a los trabajadores X2.2 Competencias específicas.
				VD Y Desempeño Laboral.	X3 Desarrollo de habilidades.	X3.1 Habilidades conceptuales X3.2 Habilidades Técnicas X3.3 Habilidades Sociales
					X4Compensaciones.	X4.1 Remuneración X4.2 Beneficios Sociales. X4.3 Incentivos
					X5 Mantenimiento	X5.1 Seguridad Laboral X5.2 higiene y ambiente laboral.
					Y1Evaluación del desempeño	Y1.1 Técnicas de evaluación Y1.2 Fases de evaluación Y1.3 Satisfacción laboral
					Y2 Motivación laboral	Y2.1 Proceso de motivación Y2.2 Capacitaciones efectivas.
					Y3Cultura organizacional	Y3.1 Tipos de culturas. Y3.2 Liderazgo Y3.3 Trabajo en Equipo.

Elaborado por: Alba Guale

Anexo 2: Formato de ficha de observación

 <p style="text-align: center;"> UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FICHA DE OBSERVACIÓN </p>			
			Fecha: <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
<p>Tema: Modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en el hotel “Salinas”, ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2017.</p> <p>Objetivo: Elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas”</p>			
Valor	Parámetros	Valor	Parámetros
0	Desconocimiento	3	Cumplimiento parcial
1	No se cumple	4	Se cumple
2	Se cumple insatisfactoriamente		
Nº	Afirmaciones	Valoración	Observación
1	La entidad cuenta con filosofía, misión, visión, valores, objetivos y políticas.		
2	Adopta un Proceso de planeación, reclutamiento, mantenimiento, control, compensación.		
3	La dirección o administración planifica de manera efectiva al talento humano a través de programas o proyectos que favorezcan a sus colaboradores.		
4	Plan de incentivos para los colaboradores.		
5	Medición de la eficiencia del desempeño de los trabajadores		
6	Estrategias de Motivación al personal implementadas por la empresa.		
7	Posee un plan capacitaciones con temas respectivos que contribuyan a la empresa y planifican tiempos.		
8	Enfoque hacia el liderazgo, trabajo en equipo por parte de la administración y colaboradores.		
9	Comportamiento de los empleados frente a los clientes		

Elaborado por Alba Guale

Anexo 3: Formato de Entrevista



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Entrevista al personal administrativo del Hotel Salinas	
Entrevistador: Alba Guale Murillo	
Entrevistado:	Cargo:
Fecha de entrevista:	
Tema: Modelo de planeación estratégica para mejorar el desempeño laboral en el hotel “Salinas”, ubicado en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2017.	
Objetivo: Elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas”	
1. ¿Existe en la empresa una planificación del talento humano y quien es el encargado o responsable de llevar a cabo esta gestión?	
2. En base ¿a qué indicadores recluta y realiza la selección del personal para los diferentes cargos dentro del hotel?	
3. ¿Cree usted que se está establece un manejo eficiente con respecto al talento humano?	
4. ¿Cómo es la relación entre gerente y colaboradores de la empresa?	
5. ¿Qué herramientas se utiliza para evaluar el desempeño de los colaboradores?	
6. ¿Ha surgido algún tipo de inconvenientes en cuanto al desempeño y comportamiento del personal hacia los clientes?	
7. ¿Considera que las políticas de su empresa satisfacen a sus colaboradores?	
8. ¿Crees usted que la motivación del personal es un indicador importante para que le hotel tenga un buen desempeño laboral?	
9. ¿Con que frecuencia se otorgan capacitaciones al personal y que temas se considera pertinentes para el desarrollo del personal?	
10. ¿Cree usted que un modelo eficiente de planeación del talento humano contribuya al mejoramiento del desempeño de sus colaboradores?	

Elaborado por: Alba Guale

Anexo 4: Formato de encuesta al personal



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Elaborar un modelo de planeación estratégica mediante un análisis situacional que contribuya a mejorar el desempeño laboral del hotel “Salinas”

Instrucciones: La siguiente encuesta tiene fines académicos, cabe recalcar que la información vertida en el documento es de total confiabilidad, Por favor Marque con una (x) las preguntas presentadas a continuación de la manera más honesta posible.

1. DATOS GENERALES						
1.1 Género:	Femenino:			Masculino:		
1.2 Rango de edad:	18-25 años	26-39 años	40-47 años	más de 50 años		
1.3 Nivel de estudio:	Primaria	Secundaria	Superior	Ninguna		
1.4 Área de trabajo						

Escala valorativa

Totalmente de acuerdo	5	De acuerdo	4	Indiferente	3	En desacuerdo	2	Totalmente en desacuerdo	1
-----------------------	----------	------------	----------	-------------	----------	---------------	----------	--------------------------	----------

2. preguntas.		5	4	3	2	1
Variable Independiente: Planeación estratégica						
Planeación y provisión						
2.1	¿Conoce usted la filosofía, misión, visión valores y objetivos del hotel?					
2.2	¿Se le realizó usted pruebas de conocimiento para identificar el cargo a ocupar en el hotel?					

2.3	¿Considera usted que los métodos de selección del personal son los correctos?						
Organización del trabajo							
2.4	¿Existió una debida orientación para adaptarse en el cargo que se desempeña?						
2.5	¿Las funciones que usted desempeña están acordes a sus conocimientos, competencias, habilidades y destrezas?						
Desarrollo de habilidades							
2.6	¿La empresa implementa un programa que fortalezca las habilidades de cada colaborador?						
Compensaciones							
2.7	¿Según su percepción, está de acuerdo con los incentivos y reconocimientos que le otorga el hotel?						
Mantenimiento.							
2.8	¿Considera usted adecuado la seguridad y el ambiente laboral del hotel?						
2.9	¿Cuenta con los implementos necesarios para desempeñarse en su área de trabajo?						
Variable dependiente: Desempeño laboral							
Evaluación del desempeño							
2.10	¿Considera usted que el hotel utiliza métodos para evaluar constantemente el desempeño laboral?						
2.11	¿Recibe información sobre su desempeño laboral?						
Motivación laboral							
2.12	¿La empresa mantiene motivado a sus colaboradores?						
2.13	¿Considera usted que las capacitaciones impartidas por la empresa contribuyen en su desempeño laboral?						
Cultura organizacional.							
2.14	¿Se respeta sus creencias, culturas y opiniones dentro del hotel?						
2.15	¿Existe liderazgo, trabajo en equipo por parte de la administración y colaboradores para el desempeño de las actividades?						
Planeación estratégica							
2.16	¿Considera necesaria la implementación de un modelo de planeación estratégica para el talento humano del hotel?						

Elaborado por: Alba Guale.

“GRACIAS POR SU COLABORACIÓN”

Anexo 5: Encuesta dirigida a los clientes



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DEL HOTEL “SALINAS”						
Objetivo: Determinar la incidencia de la aplicación de la planeación estratégica del talento humano en el desempeño organizacional del hotel “Salinas”						
Instrucciones: La siguiente encuesta tiene fines académicos, cabe recalcar que la información vertida en el documento es de total confiabilidad, Por favor Marque con una (x) las preguntas presentadas a continuación de la manera más honesta posible.						
Definitivamente no = 1		Probablemente si = 4				
Probablemente no = 2		Definitivamente si = 5				
Indeciso = 3						
N. o	PREGUNTAS					
		1	2	3	4	5
Variable Independiente: Planeación estratégica						
Planeación y provisión						
1	¿Piensa usted que el hotel hace uso de estrategias para planificar su talento humano?					
Orientación a los trabajadores						
2	¿Considera usted que el personal cuenta con un perfil competente para desarrollar su trabajo dentro del hotel?					
Desarrollo de habilidades						
3	¿Los empleados que lo atendieron contaban con los conocimientos suficientes para responder todas sus inquietudes o preguntas?					
Compensaciones						
4	¿Considera importante que el hotel otorgue incentivos a sus colaboradores, para que éstos pueden destacarse con mayor eficiencia en su trabajo?					
Mantenimiento						
5	¿Considera usted que el personal del hotel muestra una buena imagen corporativa?					
Variable dependiente: Desempeño laboral						
Evaluación del desempeño						
6	¿Considera usted que el talento humano del hotel Salinas cumple con un eficiente desempeño laboral?					
7	¿Ha tenido usted inconveniente con algún colaborador del hotel?					
Motivación laboral						
8	¿Considera usted que el personal debe estar motivado constantemente para demostrar un buen desempeño laboral?					
9	¿Cree usted que las capacitaciones son un factor indispensable para mejorar el servicio brindado por el personal del hotel?					
Cultura organizacional						
10	¿Le generó confianza el comportamiento de los colaboradores del hotel?					

Elaborado por: Alba Guale.

Anexo 6: Cronograma.

 UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS "MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL "SALINAS", UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2017.. GAULE MURILLO ALBA LEONELA Día de reunión: Lunes y Miércoles Hora: de 15:00 A 17:00/18:00																																
ACTIVIDADES	AÑO 2018																								2019				TOTALES	TOTALES		
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE								NOVIEMBRE								DICIEMBRE				ENERO		FEBRERO					
	17	19	24	26	01	08	10	17	22	24	29	31	05	07	12	14	19	21	26	28	03	05	17	19	07	09	14	21			04	06
	1	1	2	2	1	2	2	3	4	4	5	5	1	1	2	2	3	3	4	4	1	1	3	3	1	1	2	2			1	1
	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se	Se			
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60		
	3,3	6,7	10	13	17	20	23	27	30	33	37	40	43	47	50	53	57	60	63	67	70	73	77	80	83	87	90	93	97	100		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%			
1) MARCO CONTEXTUAL/PROBLEMA	2	2	2																													
	Hrs.	Hrs.	Hrs.																													
2) MARCO TEÓRICO				2	2	2	2																									
				Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.																									
3) METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN								2	2	2	2	2	2																			
								Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.																			
4) RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN														2	2	2	2	2	2													
														Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.													
5) DISEÑO DE LA PROPUESTA/FINAL DE INVESTIGACIÓN																				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
																				Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.	Hrs.			
																												20	60			

Elaborado por: Alba Guale.

Anexo 7: Presupuesto y Fuentes de Financiamiento para la elaboración de tesis.

TABLA 42 PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS.

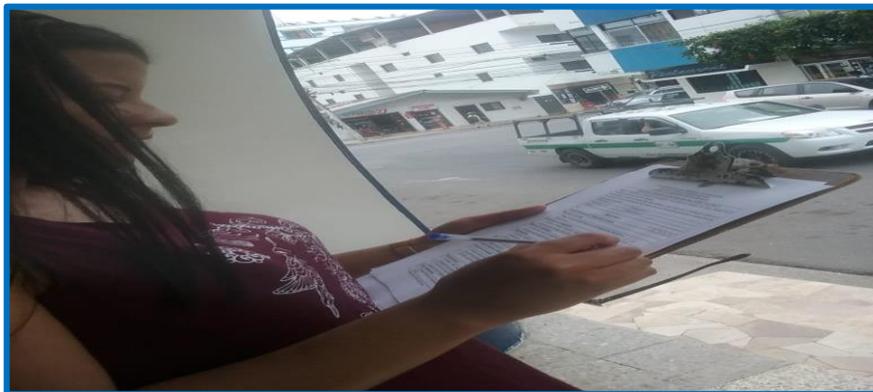
Elaborado por: Alba Guale.

CANT	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
3	Resmas de hojas	4,00	12,00
4	Tinta	12,00	48,00
1	Impresora	120,00	120,00
1	Computadora	570,00	570,00
400	Copias	0,03	12,00
	Movilización		100,00
	Viáticos		150,00
	Dramatólogo		100,00
3	Anillados	2,00	6,00
1	Empastados	15,00	15,00
TOTAL			1133,00

Anexo 8: Fotografías de la recolección de datos



Encuesta a colaboradores



Encuesta a clientes.

Anexo 9: Carta Aval.

EMTURISA
Empresa de Turismo Salinas S.A.

Salinas, 20 de Julio del 2018

CARTA AVAL

En consideración a la solicitud presentada por la joven, **ALBA LEONELA GUALE MURILLO** con C.I. 0923563878 estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y una vez analizada la propuesta para desarrollar el trabajo de titulación con el tema **“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL SALINAS, UBICADO EN EL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2017”** procede a la información necesaria para el desarrollo de la respectiva tesis; autorizando a la Universidad Estatal Península de Santa Elena subir dicho trabajo a la plataforma web de la institución.

Atentamente.

EMTURISA S.A.

ENTE
Ing. Carol Sotomayor
Gerente

Hotel Salinas
(593-4) 2772179 - 2772983 - 27742880

Hotel Salinas Costa Azul
(593-4) 2774288 - 2774289

Suites Salinas
(593-4) 2774267 - 2772799

Calle 27 y Grat. Enrique Gallo Telefax: (593-4) 2774268 - 2774269 • E-mail: hotelsalinasec@hotmail.com
SALINAS - ECUADOR