



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENINSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**“PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BLEU DEL
CANTON SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: LILIANA IVONNE CRUZ LAINEZ

TUTOR: MSC. EDUARDO PICO GUTIERREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BLEU DEL
CANTON SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2012”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

AUTOR: LILIANA IVONNE CRUZ LAINEZ

TUTOR: MSC. EDUARDO PICO GUITIERREZ

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

La Libertad, 29 de Febrero del 2012

APROBACION DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena“, elaborado por la Srta. Liliana Ivonne Cruz Laínez, egresado de la Carrera de Ingeniero en Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

MSC. Eduardo Pico Gutiérrez.

TUTOR

La Libertad, 29 de Febrero del 2012

**CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA
REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA**

Yo, JOHANNA QUIRUMBAY POZO, CERTIFICO que he revisado la redacción y ortografía del contenido del trabajo de titulación **“PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA,** elaborado por la egresada LILIANA IVONNE CRUZ LAINEZ, para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Lcda. JOHANNA QUIRUMBAY POZO

DEDICATORIA

A mi familia, por su comprensión y sacrificio, por los momentos de unión que les quité al dedicarme por completo a mis estudios, tiempo en la cual tuve que ausentarme para cumplir con mis objetivos profesionales, y que al terminar con éxito los mismos, serán de satisfacción y orgullo para mis seres queridos.

AGRADECIMIENTO

A Dios por mantener la Fe en mí y permitirme seguir adelante en esta etapa de mi vida, a mis padres y hermanos que son parte fundamental, por ser con quienes comparto mi existencia, mis logros y éxitos, con mis amigos y a todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al logro es este objetivo.

Agradezco a todos y cada uno de mis profesores que supieron trasmitirme parte de sus conocimientos y experiencias, muy útiles para el desarrollo de mi nueva profesión, los mismos que serán de muchísima utilidad en mi vida profesional.

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**DECANA DE LA FACULTAD
DE C. ADMINISTRATIVAS**

Ec. Pedro Aquino Caiche.

**DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN**

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

TUTOR

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MSc.

PROFESOR DEL ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc

**SECRETARIO GENERAL –
PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BLEU DEL
CANTON SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

Autor: Liliana Ivonne Cruz Lainez

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez.

RESUMEN

El Hotel Bleu se encuentra ubicado en el Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, el cual se encuentra visionado a la búsqueda constante del progreso y superación de la población a través de su principal actividad como lo es la atención al cliente brindando servicio de hospedaje y alimentación. Conociendo que Salinas es un balneario muy visitado por turistas de distintos países y a su vez cuenta con Hoteles que son frecuentados por los mismos, es importante recalcar que para que los Hoteles cuenten con esta frecuencia deben de contar con un personal altamente capacitado y competente que le dé un buen trato al cliente tanto interno como externo. De tal manera y conociendo la problemática que existe en el Hotel Bleu se desarrolla la presente investigación denominada “Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena”, da a conocer como está constituido y la forma en la cual se debe aplicar cada una de las funciones para tener la mejor selección e inducción del personal y de esta forma reducir el alto grado de contratación y despido por parte de los directivos del Hotel. Conociendo las causales se toma las debidas medidas correctivas a través de la aplicación de los métodos de investigación, con el fin de mejorar la comunicación y de crear un ambiente laboral agradable, confiable y sobre todo que haya estabilidad, seguridad, y que exista un fluido de comunicación entre compañeros.

INDICE GENERAL

TESIS DE GRADO.....	ii
APROBACION DEL TUTOR.....	iii
CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA.....	iv
REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
TRIBUNAL DE GRADO	vii
RESUMEN.....	viii
INDICE DE GRÁFICO	xiii
INDICE DE CUADRO	xiv
INDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. TEMA.....	3
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
Situación del conflicto.....	6
Causas del problema	7
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
3. LOS OBJETIVOS	8
3.1 Objetivo General.....	8
3.2 Objetivos Específicos.....	8
4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	9
4.1 Justificación Teórica.....	9
4.2 Justificación Metodológica.....	11
4.3 Justificación Práctica.....	12
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	12
5.1 Hipótesis.....	12

CAPÍTULO I	15
1. MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	15
1.2 EL HOTEL BLEU DEL CANTÓN SALINAS.....	17
1.2.1 CONCEPTO DE HOTEL.....	17
1.2.2 EMPRESA HOTELERA.....	17
1.2.3 ESTRUCTURA HOTELERA.....	17
1.2.4 ACTIVIDAD DEL HOTEL.....	18
1.2.5 ACTIVIDAD HOTELERA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	18
1.2.6 EMPRESAS HOTELERAS.....	20
1.2.7 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA.....	21
1.2.8 ANTECEDENTES HISTORICOS DE HOTEL BLEU.....	25
1.2.9 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	27
1.2.10 MISIÓN.....	27
1.2.11 VISIÓN.....	27
1.2.12 OBJETIVOS.....	28
1.2.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL BLEU.....	28
1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	29
1.3.1 LA ADMINISTRACION EN LOS HOTELES.....	29
1.3.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES.....	32
1.3.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	45
CAPÍTULO II	48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
2.3.1 POR EL PROPÓSITO.....	49
2.3.1.1 Investigación Básica.....	49
2.3.2 POR EL NIVEL.....	50

2.3.2.1 Investigación Descriptiva.....	50
2.3.3 POR EL LUGAR:	50
2.3.3.1. Investigación Bibliográfica.	50
2.3.3.2 Investigación de Campo.	51
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
2.4.1 MÉTODO INDUCTIVO.	51
2.4.2 MÉTODO ANALÍTICO.	52
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.	54
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
CAPÍTULO III	64
3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.	64
3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	72
3.1 CONCLUSIONES	84
3.2 RECOMENDACIONES	85
CAPÍTULO IV	86
TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	86
4.1 PRESENTACIÓN.....	86
4.2 DIRECCIÓN ESTRATEGICA.....	88
4.2.1 MISIÓN.....	88
4.2.2 VISIÓN.	88
4.2.3 OBJETIVOS.	88
Objetivo General	88
Objetivo Específico.....	89
4.2.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	90
4.2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS... 91	
4.2.6 COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	93

4.2.7 DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE COMPONEN EL DRH.....	94
4.2.7.1 Reclutamiento de Personal.....	94
4.2.7.2 Selección.....	103
4.2.7.3 Evaluación de Desempeño.....	109
4.2.7.4 Compensación.....	124
4.2.7.5 Beneficios Sociales	124
4.2.7.6 Higiene y Seguridad.....	124
4.2.7.7 Entrenamiento y Desarrollo.....	125
4.2.7.8 Relaciones Laborales	125
4.2.7.9 Base de datos y sistemas de Información	125
4.2.1.10 Auditoria	125
4.2.7.10 La calidad personal en el hotel	126
4.2.7.11 Factores clave.	126
4.2.7.12 Calidad de producto y de servicio.....	127
4.3 ORGANICO ESTRUCTURAL DEL HOTEL BLEU.....	130
4.4 ORGANICO FUNCIONAL DEL HOTEL.....	131
4.5 PRESUPUESTO DE INVERSION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	142
CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA.	144
RECOMENDACIÓN DE LA PROPUESTA.	145
BIBLIOGRAFÍA.....	146
PAGINAS WEB.....	148
ANEXOS.....	149

INDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA DE HOTEL INDEPENDIENTE O INDIVIDUAL.	22
GRÁFICO 2. ORGANIGRAMA MÁS COMUN.	24
GRÁFICO 3. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL HOTEL BLEU.	27
GRÁFICO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOTEL BLEU.	28
GRÁFICO 5 COMUNICACIÓN.....	64
GRÁFICO 6 REALACIONES LABORALES.....	65
GRÁFICO 7 RELACIONES LABORALES DIFICIL.....	66
GRÁFICO 8 RELACIONES CONFLICTIVAS.....	67
GRÁFICO 9 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES.	68
GRÁFICO 10 MOTIVACIÓN.....	69
GRÁFICO 11 PLANES DE TRABAJO.....	70
GRÁFICO 12 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	71
GRÁFICO 13 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.	74
GRÁFICO 14 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.....	75
GRÁFICO 15 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANOS.....	76
GRÁFICO 16 COMUNICACIÓN DE DIRECTIVOS.....	77
GRÁFICO 17 CAPACIDAD DEL PERSONAL.....	78
GRÁFICO 18 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES.....	79
GRÁFICO 19 NIVEL DE PLANEACIÓN.....	80
GRÁFICO 20 OPORTUNIDAD DE PROGRESO.....	81
GRÁFICO 21 DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	82
GRÁFICO 22 EVALUACIÓN.....	83

INDICE DE CUADRO

CUADRO 1	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	13
CUADRO 2	POBLACIÓN DEL HOTEL BLEU.....	57
CUADRO 3	POBLACIÓN DEL CANTON SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.	58
CUADRO 4	COMUNICACIÓN	64
CUADRO 5	RELACIONES LABORALES	65
CUADRO 6	RELACIONES LABORALES DIFICIL	66
CUADRO 7	RELACIONES CONFLICTIVAS	67
CUADRO 8	PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES	68
CUADRO 9	MOTIVACIÓN	69
CUADRO 10	PLANES DE TRABAJO	70
CUADRO 11	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	71
CUADRO 12	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.....	74
CUADRO 13	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.....	75
CUADRO 14	IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANOS.....	76
CUADRO 15	COMUNICACIÓN DE DIRECTIVOS	77
CUADRO 16	CAPACIDAD DEL PERSONAL.	78
CUADRO 17	SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES	79
CUADRO 18	NIVEL DE PLANEACIÓN	80
CUADRO 19	OPORTUNIDAD DE PROGRESO.....	81
CUADRO 20	DESARROLLO DE ACTIVIDADES	82
CUADRO 21	EVALUACIÓN.....	83
CUADRO 22	PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	142

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1	FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL BLEU	150
ANEXO 2	ENCUESTA A LOS EMPLEADOS	152
ANEXO 3	ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS.....	154
ANEXO 4	ENCUESTA A LA POBLACION DE SALINAS.....	155
ANEXO 5	FICHA DEL PERSONAL.	157
ANEXO 6	SOLICITUD DE EMPLEO DEL HOTEL BLEU.	159
ANEXO 7	PROTOCOLO DE LLAMADAS	161
ANEXO 8	CHECK LIST BODEGA - COMPRAS.....	162
ANEXO 9	CHECHK LIST CONTABILIDAD.....	163
ANEXO 10	MANUAL DE INSTRUCCIONES DE DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN.....	164
ANEXO 11	PROCEDIMIENTO DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE EQUIPOS	168
ANEXO 12	EVALUACIÓN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL.....	173

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el “Hotel Bleu del Cantón Salinas”, ya que no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, sabiendo que el mismo es de suma importancia para de esta forma poder conocer, entender y analizar las distintas problemáticas que se suscitan con el personal que labora en el mismo, a su vez permitirá que los procesos existente que aplican para contar con un personal nuevo sean reestructurados es decir que ya no se maneje solo de manera rutinaria sino que se aplique la adecuada contratación que consiste en la apropiada selección, reclutamiento, inducción entre otros y también permitirá aplicar las distintas evaluaciones y saber el rendimiento del personal.

La presente investigación se la ha realizado durante varios meses, la cual nos permitió estudiar y familiarizarse con el personal y saber cómo piensa, siente y actúa a las distintas problemáticas que se pueden suscitar en una jornada de labor diaria, es muy importante puesto que a través de este estudio meticuloso se conoce las fortalezas, debilidades con la que cuenta cada una y la manera de enfrentarla buscando soluciones o acorriendo a terceros para resolverlos.

El objetivo de este proyecto, Creación del Departamento de Recursos Humanos es con el fin de ejecutar los procedimientos específicos de todas las actividades del mismo. El proyecto estará estructurado de la siguiente manera que se detallarán en los cuatro capítulos que este comprende.

En el Capítulo I, se desarrollará el Marco teórico, con la finalidad de comprobar si existen antecedentes del problema, es decir que se dé la existencia de otra investigación con los mismos parámetros. En el capítulo se indicará la fundamentación teórica y legal de los Hoteles, así como también la trascendencia y origen de los mismos, y los distintos modos de como los clientes les gusta el

hospedaje, es muy importante recalcar q a través de marco teórico se conocerá la forma en cómo está organizado un Hotel, se tiene que destacar que el presente capitulo nos permitirá saber cómo es la administración del recursos humanos en el Hotel, el cual puede ser aplicado en el Hotel Bleu del Cantón Salinas.

En el Capítulo II, en este capítulo se dará a conocer la metodología que se va a aplicar en la presente investigación a través del diseño de investigación que primordialmente los fenómenos tiene que ser estudiados a fondo y profundizarlos para que sean entendidos, los métodos ya que a través de estos se podrá realizar la desmembración de un todo y poder saber la realidad de la problemática y poder realizar análisis y formular ideas nuevas que pueden ser estudiadas, técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitirán dar un número exacto al personal el cual tiene que ser evaluado.

En el capítulo III, se presenta el análisis de resultados, tanto de la encuesta y de la entrevista, realizadas a los trabajadores del Hotel Bleu del Cantón Salinas, en este sentido, se llegó a determinar una serie de deficiencias como falta de buena comunicación, ausentismo de compañerismo, poco conocimiento hacia un departamento de recursos humanos, etc.

En el capítulo IV se incluye la Creación del Departamento de Recursos Humanos para el Hotel Bleu del Cantón Salinas. Este contiene la estructura, composición de cómo debe de crearse el departamento de recursos humanos la manera de reclutar, seleccionar, inducir a un personal idóneo en el Hotel.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, los anexos y bibliografía. Las respectivas conclusiones y recomendaciones que respaldan y dan por terminado el desarrollo del presente trabajo.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. TEMA.

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BLEU DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

De acuerdo al Origen de los Recursos Humanos se dice que no se puede hablar de forma separada del origen de la administración ya que se refiere al derecho laboral y la administración científica así como otras disciplinas al parecer es como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora al fin de que se reglamentara el trabajo, de tal manera que se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales, las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismo.

Así mismo Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

A su vez la organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los estados unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nóminas y pago de seguro social.

Al transcurrir el tiempo y al inicio de la Época colonial en la cual surgen las primeras huelgas con finalidad de exigir derechos, y en la década de los 70 por primera vez se utiliza el término de administración de recursos humanos, pero en la década de los 80 la administración de recursos humanos llega a su madurez

estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo es decir el desarrollo organizacional, dando como resultado en la década de los 90 el crecimiento del producto interno.

De la misma manera se dice que los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa, es decir las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, contarán con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa, entonces las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc. son intangibles, y los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse pero a su vez se dice que los recursos humanos son escasos ya que estos buscan las mejores oportunidades y el mejor trato, es decir se encuentran en las organizaciones que saben mantener feliz al recurso humano de una manera provechosa y sin explotarlo.

En fin decimos que la administración de recursos humanos nos indica que es la gestión que se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Cabe recalcar que para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

El problema radica en el recurso humanos del Hotel Bleu del Cantón Salinas el cual desarrolla sus actividades operativas de servicio al cliente. Los efectos están determinados por los Resultados de alto grado de renuncias, contrataciones, quejas, polémicas y a su vez problemas que se han convertido en el pan del día a día, los documentos en donde plasman las quejas y anomalías los colaboradores se encuentran en reposo en el departamento administrativo, debido a que el departamento administrativo es el encargado de llevar los procesos una vez consultados a la matriz que se encuentra en la Ciudad de Guayaquil ya que el Hotel Bleu está ligado a las empresas de Carfig S.A., por tal el Hotel no cuenta directamente con la supervisión constante del personal es decir un departamento que se encargue de realizar la actividad de velar y controlar por el recursos

humanos, puesto que cada cierto tiempo llega el Jefe de Recursos Humanos para indicar como está la situación del hotel e indicar la evolución de las ventas tanto de la cafetería como de las habitaciones del hotel a su vez en el poco tiempo que se encuentra en las instalaciones en breve rasgos indica cómo está el personal de manera en colaboración pero no existe esa predisposición de escuchar uno a uno las inquietudes y de esta manera animar al personal que siga en marcha y que se dirija en el mismo camino para el cumplimiento de los objetivos y metas, cabe recalcar que en el hotel solo existe una coordinadora administrativa que está constantemente en dicha supervisión y es el jefe inmediato para que solucione los conflictos la misma que fue asignada en esta función por la trayectoria que cumple en el hotel, es decir a pesar de ser coordinadora no cuenta con el suficiente conocimiento y la experiencia para atender al recurso humano de la mejor manera.

Los indicios que se observan a razón de las renunciaciones y contrataciones continuas se enmarcan en un círculo lleno de problemáticas como lo son; nivel bajo de comunicación, poco compañerismo, no existe un control adecuado de las labores diarias, poco respeto hacia la reglamentación interna más aún desconocimiento del mismo, el no reconocimiento de los pagos de las horas extras laboradas, dichos indicios hacen que se de apertura a un desnivel del capital humano tanto laboral como emocional en las tareas que se realiza a diario en el Hotel.

Por lo indicado anteriormente, se hace necesario buscar guías o procesos que permitan, acorde con las exigencias del capital humano y valoración del mismo, donde, la cual a través de la Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu el cual consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, a su vez significa conquistar y mantener las personas en la organización,

trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

De la misma manera el departamento de recursos humanos permitirá ver todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución, con la finalidad de buscar equidad y un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y óptima utilización del potencial humano.

Esto permitirá tomar correctivos en forma oportuna y tomar decisiones concurrentes de cambios, por ello se plantea la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación con el propósito de colaborar, contribuir y coadyuvar, para que los resultados de la mencionada tarea, sirvan en forma práctica, para los procesos de cambios Organizacional y a la toma de decisiones en forma responsable de parte de los directivos, funcionarios y colaboradores del Hotel Bleu del Cantón Salinas.

Situación del conflicto

Este problema surge por la falta de procedimientos claros y oportunos en el desarrollo del personal, en sus actividades diarias y la falta de comunicación en la cual a través de la Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu mediante la aplicación y desarrollo se encargará de verificar y constatar si el personal está laborando de la mejor manera y cumpliendo las tareas asignadas, respetando la reglamentación.

Es necesario establecer el funcionamiento correcto de procedimientos que faciliten el control interno y la aplicación de las normas dictadas por los altos mandos del Hotel.

Causas del problema

Como se indicó las causas que motivan el problema es la falta de procedimientos hacia el control del recursos humanos que labora en el Hotel, si no se aplican correctivos ahora, seguirán los problemas actuales: falta de control en las actividades del personal, poca comunicación entre compañeros, nivel de rendimiento muy bajo, alto grado de contratación, poco compañerismo, no existe un control adecuado de las labores diarias, poco respeto hacia la reglamentación interna más aún desconocimiento del mismo, y el no reconocimiento de los pagos de las horas extras laboradas, por ello se pretende realizar la Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu, y a su vez que el control sea a diario y no cada cierto tiempo cuando el Jefe de Recursos Humanos de la Matriz de Guayaquil decida hacer la visita al Hotel.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿De qué manera incide la creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Los Directivos del Hotel Bleu conocen de la importancia del Departamento de Recursos Humanos?

¿El personal que labora en el Hotel Bleu conoce de la importancia del Departamento de Recursos Humanos?

¿Es valorada la labor de los colaboradores en el Hotel Bleu por los directivos?

¿De qué forma el departamento administrativo evalúa las actividades de los colaboradores?

¿Se cumplen los objetivos del Hotel Bleu en cada planificación?

¿Existe una acorde selección y asignación de puesto en el Hotel Bleu?

3. LOS OBJETIVOS

3.1 Objetivo General.

Crear el Departamento de Recursos Humanos, mediante el análisis y descripción de los puestos y las funciones para el mejoramiento del desempeño en las áreas del Hotel Bleu del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

3.2 Objetivos Específicos.

- Obtener conocimiento e información básica relacionada a los principios fundamentales del Recursos Humanos y de la Administración.
- Identificar los procedimientos que se aplica en el Recursos Humanos e incorporarlos al personal del Hotel a través del desempeño, trabajo, dedicación, esfuerzo y así obtener el mejoramiento de cada proceso.
- Medir errores e irregularidades del desempeño de los colaboradores de las distintas áreas a través de capacitaciones, pruebas aplicarse, etc. y de esta forma obtener los niveles de rendimiento.
- Elaborar cronograma de actividades, plan de trabajo, el cual sea beneficio para el colaborador de forma competitiva y a su vez evitar el desperdicio del mismo.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada área de trabajo esto permite el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Realizar acciones para de esta forma estar al tanto de las necesidades del Recurso Humano a través de la planeación.

4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

4.1 Justificación Teórica.

El Hotel Bleu forma parte de la Compañía Carnes y Frigorífico CARFIG S.A con RUC 0992328665001, de acuerdo a reunión pactada por Depositario Gustavo Sánchez Santana Funcionario de la Corporación Financiera Nacional en el cual se firma Acta por parte del Sr. Hermes Moran de Corporación Financiera Nacional que acepta el bien inmueble como representante legal, seguidamente y de acuerdo a reunión con la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Compañía CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A. que se llevó a cabo, se resuelve elegir como GERENTE GENERAL a la Sra. Maritza Vaca de esta compañía por el periodo de CINCO AÑOS, en remplazo del señor Hermes Ernesto Moran Espinoza quien renunció, confiriéndole, de conformidad con lo establecido en los estatutos sociales de la misma, ejercer individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

Un departamento especializado en empresas de mediano o gran tamaño emplean un porcentaje tan alto de su tiempo en el área de los recursos humanos que es adecuado dominarlo departamento de "Recursos Humanos" en la cual se ha presentado una forma de analizar tales procesos y sistemas que proporcionan un medio para comprender su interrelación, el impacto que tienen las personas por regular responsabilidad y autoridad del medio ambiente y diferentes dispositivos de sistema personal contribuyen a las metas de la empresa.

Toda persona de cualquier nivel en cualquier clase de organización, interviene en la administración de personal cuando planifica el uso de recursos humanos o influye, dirige o controla su trabajo.

En el tema de investigación tratamos de conocer la forma de cómo labora el capital humano del Hotel Bleu en sus diferentes áreas donde es importante indicar que en dicho Hotel no existe el departamento de Recursos Humanos que lleve a cabo la correcta distribución de personal y asignación de actividades , por el cual

el Departamento de Administración es el actual encargado de todas estas actividades, de la misma manera de hacer cumplir todas las gestiones referentes a el cumplimiento de la reglamentación interna que reposa en la Organización.

El Hotel Bleu junto a los departamentos que existen (Gerencia, Administración, Coordinador Administrativo, Contabilidad, Compras, Reserva, Relacionista Pública, Seguridad, Operaciones, Supervisor Diurno y Nocturno.), han hecho una buena labor hacia el cumplimiento en cada actividad programada, pero cabe recalcar que a pesar de la existencia de dichos departamentos aún falta la predisposición del adecuado control de las actividades y del recursos humanos, por tal planteamos la necesidad de realizar este proyecto investigativo denominado, “Propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu”, el cual trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la definición de capacidades, la organización funcional, la selección, contratación y formación del personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución.

Es importante saber mantener a los colaboradores en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, en donde cada aptitud demostrada representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, y los exámenes médicos, de esta forma se evitara la exclusión o el constante problema de renuncias ya que a través del departamento de recursos humanos se podrá cumplir los procedimientos para una buena selección.

Cabe recalcar que el desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los colaboradores y el desempeño organizacional mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

La adecuada planeación, desarrollo y evaluación de los Recursos Humanos, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Por ello, es necesario llevar a cabo una exigente y rigurosa gestión de los Recursos Humanos, con el fin de lograr que la empresa haga frente a la estrategia empresarial y la competitividad de la misma, de tal manera que es importante la Propuesta para la Creación del Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Bleu.

4.2 Justificación Metodológica.

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario la aplicación de métodos de investigación a su vez es fundamental la aplicación de técnicas como selección del personal tienen que ser más subjetivas y mejoradas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, entre otras.

Es primordial ante todo en la ejecución del proyecto contar con el apoyo de los directivos, y los señores colaboradores, puesto que en la aplicación de la encuesta se conocerá los resultados respecto a la valoración del colaborador en el Hotel.

4.3 Justificación Práctica.

En cuanto al Hotel Bleu, el no contar con un departamento de Recursos Humanos al paso del tiempo esto da como resultado una baja consideración del personal que labora en los mismos, a pesar de que se pueda contar con una excelente administración, puesto que la administración abarca un sinnúmero de actividades a ejecutar considerando la administración del recurso humano, pero si existiera un Departamento de Recursos Humanos que ayude a mejorar las actividades como son la coordinación del personal, realizar planificaciones con el personal, y tener un control del mismo entre otros se evitaría la existencia de problemas o causas que ocasionen un bajo rendimiento en el desarrollo de sus actividades.

Entonces, el Departamento de Recursos Humanos será de mucha ayuda para que todas estas actividades se ejecuten de una manera eficaz y eficiente.

5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

5.1 Hipótesis.

La Creación del Departamento de Recursos Humanos mejorará el desempeño eficiente del capital humano del Hotel Bleu del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

5.2 VARIABLE.

CAUSA (variable independiente)

Creación del Departamento de Recursos Humanos

EFEECTO (variable dependiente)

Mejorará el desempeño eficiente del Capital Humano del hotel Bleu del Cantón Salinas.

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
	V.I				
La Creación del Departamento de Recursos Humanos mejorará el desempeño eficiente del capital humano del Hotel Bleu del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.	Creación del Departamento de Recursos Humanos	Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura administrativa. ✓ Satisfacción en el trabajo. ✓ Cumplimiento de los objetivos. ✓ Mejoramiento del desempeño. ✓ Aportaciones del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura eficiente ✓ Planeación ✓ Oportunidades de progreso ✓ Trato equitativo ✓ Seguridad ✓ Coordinación ✓ Clasificación ✓ Capacitación ✓ Evaluación ✓ Comunicación ✓ Pro-actividad 	<p>1. ¿Considera que la estructura administrativa del Hotel Bleu es eficiente? SI___ NO___ ¿Por qué? 1. ¿En qué escala valora usted la estructura administrativa existente en el Hotel Bleu? Excelente___ Mala___ Regular___</p> <p>2. ¿Qué importante es para usted el desarrollo del recurso humano en el Hotel Bleu? Muy importante___ Poco importante___ Nada importante___</p> <p>3. ¿Cuál es el nivel de planeación de los Directivos hacia el trato equitativo del personal del Hotel? Alto Medio Bajo</p> <p>4. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores con las tareas asignadas con anticipación o en el momento? Anticipación: Alto___ Medio___ Bajo___ En el momento: Alto___ Medio___ Bajo___</p> <p>5. La comunicación de los Directivos con sus colaboradores es: Excelente___ Buena___ Muy buena___ Regular___ Mala___</p>

	<p>V.D</p> <p>Mejorará el desempeño eficiente del capital humano del Hotel Bleu del Cantón Salinas.</p>	<p>Es el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.</p>	<p>✓ mejoramiento de las capacidades y habilidades.</p> <p>✓ Beneficio individual, de la organización y del país.</p> <p>✓ Desempeño de cada uno de los miembros del hotel.</p> <p>✓ Desarrollo del Talento Humano.</p>	<p>✓ Entrenamiento</p> <p>✓ Experiencia</p> <p>✓ Desempeño</p> <p>✓ Atención</p> <p>✓ Compromisos</p> <p>✓ Oportunidades</p> <p>✓ Beneficios</p> <p>✓ Premios</p> <p>✓ Incentivos</p>	<p>6.La capacidad del personal del Hotel para desarrollar las actividades encomendadas es: Eficiente____ Excelente____ Bueno____ Muy bueno____ Regular____ Malo____ Muy malo____</p> <p>7. ¿Se preocupan los Directivos del Hotel por el desarrollo de habilidades del personal? SI____ NO____ Mencione de qué forma.</p> <p>8. ¿la Organización del Hotel facilita oportunidades de progreso al personal? SI____ NO____</p> <p>9. ¿Existen compromisos entre los Directivos del Hotel y los trabajadores para el desarrollo de las actividades encomendadas? SI____ NO____ Cuales:</p> <p>10. ¿Considera usted que el desempeño del personal es evaluado por la administración de manera justa? SI____ NO____</p> <p>11. ¿Usted tiene conocimiento si los beneficios de los colaboradores están siendo respetados y cumplidos a cabalidad? SI____ NO____</p>
--	--	--	---	---	---

Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

En la actualidad el Hotel Bleu, en el departamento administrativo no existe una tesis basada en la creación del departamento de recursos humanos el cual lleve el control adecuado de todas las actividades que realiza el Hotel de la misma manera mejorara y contribuirá de forma productiva con todo el personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social, a su vez se determinara el grado de éxito de la organización. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

De tal manera que solo se encuentra la existencia de tesis para el mejoramiento del servicio y a su vez la atención al cliente, de la misma manera se recalca que también existen informes referente a atención al cliente o al estudio y conocimiento del proceso Hotelero de estudiantes tanto de Colegio como Universidades.

Para la realización de esta investigación se procederá a realizar la respectiva evaluación a todas las personas que laboran en el Hotel en cada área empezando con la aplicación de la técnica de observación para medir el trabajo de cada talento humano, a su vez se realizará la entrevista con la finalidad de constatar que cada actividad sea llevada a cabo con el personal necesario y el más idóneo, de esta manera se podrá lograr el mejoramiento respecto a las gestiones y funciones que son indicadas y que debe de cumplir cada uno de ellos.

Hotel Bleu empezó sus operaciones en el mes de noviembre del 2009 de acuerdo a la compra del Bien inmueble como es el Hotel, con 48 habitaciones sub distribuida en: 8 habitaciones dobles, 8 habitaciones matrimoniales, 12 Suite vista a la ciudad, 20 Suite vista al mar, sólo con servicio de hospedaje y alimentación.

Como toda empresa con visión de crecer, los Salones con los que cuenta el Hotel se reestructuraron y se les dio el debido mantenimiento para eventos sociales, culturales, convenciones, etc., de la misma manera se procedió a dar el adecuado mantenimiento a la cafetería la cual ofrece platos a la carta con ventas al público y a sus huéspedes cuyo nombre es “**Cafetería del Sol**”.

Es necesario destacar que la mayor y la más importante actividad del Cantón Salinas es el Turismo y que si no se presta la atención adecuada para el mantenimiento y mejoramiento a la misma, la afluencia de turista disminuiría notablemente ya que no se cuenta con talento humano preparado para desarrollar las actividades de la mejor manera en cada área de trabajo.

Por lo que se hace necesario fomentar guías de mejoramiento que estamos proponiendo en el actual trabajo investigativo denominado “**Propuesta para la Creación del Ddepartamento de recursos humanos en el Hotel Bleu del Cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena.**”, a fin de prepararnos para afrontar técnicamente los cambios propuestos y que comentamos.

1.2 EL HOTEL BLEU DEL CANTÓN SALINAS.

1.2.1 CONCEPTO DE HOTEL

Palabra de origen francés y derivada del latín "**HOSPEDÉS**" que significa "**PERSONA ALBERGADA EN CASA**" (huésped).

Definición.- Institución de carácter público, que ofrece alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimientos y otros servicios complementarios (piscina, spa, cancha parqueo, etc.).

1.2.2 EMPRESA HOTELERA.

Como toda empresa tiene estos objetivos:

SOCIAL: fuente de empleos directos e indirectos

ECONOMICO: resultados y utilidades.

1.2.3 ESTRUCTURA HOTELERA.

Para construirla se contemplan:

- ✓ UBICACIÓN GEOGRAFICA.
- ✓ NECESIDADES DE FUTUROS USUARIOS.
- ✓ ACTIVIDADES SOCIALES Y ECONOMICAS.

En la mayoría de los países existen distintas disposiciones que regulan su construcción. Por ejemplo: en algunos lugares balnearios en el mundo, la estructura de un hotel debe ser horizontal, no vertical.

1.2.4 ACTIVIDAD DEL HOTEL.

1.2.5 ACTIVIDAD HOTELERA DE SERVICIO AL CLIENTE.

➤ ALOJAMIENTO DEL CLIENTE.

El término **alojamiento turístico** es confuso, habiendo creado contradicciones y polémicas entre los profesionales cada vez que ha sido definido. Se han acuñado otros términos, tales como: empresas de hotelería, empresas de hostelería, establecimientos hosteleros, extra-hoteleros, etc., con el fin de delimitar y diferenciar la variada oferta existente dedicada a albergar a personas.

Las normativas legales en su ámbito de aplicación nos han dado respuesta de cuáles son este tipo de empresas. Entre otras disposiciones tenemos:

Ley 48/1963 de 8 de julio, Artículo 4º: “Se entiende por **empresa de hostelería** la dedicada de modo habitual o profesional a proporcionar habitación o residencia a personas, junto o no con otros servicios de carácter complementario”. Y en su artículo 5º: “Son **alojamientos turísticos** los albergues, campamentos, apartamentos o establecimientos similares, destinados a proporcionar habitación o residencia a las personas, en épocas, zonas o similares turísticas. No alterará la naturaleza del alojamiento el que la actividad se realice de modo temporal o permanente”.

Orden de 20 de noviembre de 1964, artículo 6º.1: “Son **empresas y actividades turísticas reglamentadas**: a) Los establecimientos hoteleros. b) Los campamentos de turismo.”

Decreto 231/1965 de 14 de enero, artículo 1º.2: “Se entiende por **empresas turísticas privadas**: a) Las de hostelería. b) Las de alojamientos turísticos de carácter no hotelero.” Y en su artículo 2º.1: “Son **empresas de hostelería** las dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin otros servicios de carácter complementario”.

Orden de 28 de febrero de 1974, Artículo 2º.1: “**Hoteles, hostales, hoteles-residencia, hostales-residencia, albergues, paradores, hoteles-apartamentos,**

residencias-apartamentos, moteles, hoteles en estaciones termales, ciudades de vacaciones y camping”, y en su Artículo 2º.2: “Pensiones, fondas, casas de huéspedes y posadas”.

Orden de 16 de septiembre de 1974, Artículo 1º. “... los **apartamentos**, y demás **alojamientos no hoteleros ...”.**

Como puede observarse es difícil establecer una clara definición de alojamiento turístico. Sus características de naturaleza variable: los destinatarios, prestaciones, servicios, requisitos mínimos de infraestructura, etc., han obligado a diferenciar la variada oferta de lugares de pernoctación, pero siempre serán empresas que con diferentes modalidades, prestaciones, clasificaciones, etc., se dedican a facilitar alojamiento.

➤ **MODALIDADES DE ALOJAMIENTO**

Como ya se ha observado en el apartado precedente, los **alojamientos turísticos son muy diversos**, y admiten una amplia clasificación dependiendo de la variable deseada: normativa legal, ubicación, tipo de huéspedes, cantidad de habitaciones, régimen de explotación, propiedad, categoría, tiempo de funcionamiento, características específicas, etc. Atendiendo a su denominación existen los siguientes tipos de alojamiento:

HOTELES: el Real Decreto 1634/1983 los define como: “establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades” (hoteles-apartamentos y moteles).

Según la Orden Ministerial de 19 de julio de 1968 (cuya vigencia está cuestionada), establece en su Artículo 15: “Para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo **Hoteles** deberá reunir, además de las condiciones para la categoría que le corresponda, las siguientes:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizada, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo.

- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como el de comidas, con sujeción o no al régimen de pensión completa, a elección del cliente, y con excepción de los hoteles-residencias.

- c) Disponer al menos de un 10 por ciento de habitaciones individuales”.

1.2.6 EMPRESAS HOTELERAS

CONCEPTO DE EMPRESAS HOTELERAS.

Genéricamente podemos definir **la empresa** como un conjunto de medios, que debidamente dirigidos y coordinados, tiene como función principal producir bienes y servicios y como fin último, cumplir unos objetivos previamente determinados.

La empresa adquiere del exterior los factores de producción – inputs – necesarios para la realización de su proceso productivo, lo transforma en su interior, y posteriormente ofrece o distribuye el producto obtenido – output – en el mercado, a cambio de una contraprestación monetaria.

La función básica de la empresa es **producir de forma competitiva**. Ello implica que dentro del segmento de mercado en que ofrece su producto, tiene que dotar a este de la calidad suficiente y de elementos diferenciadores del resto de productos que se manejan en el mismo segmento de mercado.

Para lograr esto es imprescindible maximizar la efectividad de cada uno de los subsistemas que constituyen el sistema empresa, a saber:

- Subsistema de aprovisionamiento (su función es proveer a la empresa de los factores de producción necesarios para llevar a cabo la actividad productiva, referidos dichos factores a las materias primas, los elementos y conjuntos incorporables, los materiales auxiliares, etc.)
- Subsistema de producción en sí (su función es crear o fabricar el producto o productos que posteriormente la empresa ofrecerá al mercado).
- Subsistema comercial (tiene como misión la distribución de los productos obtenidos, la comercialización de los servicios, la introducción de los productos y servicios en nuevos mercados, etc.).
- Subsistema administrativo (engloba todas las tareas de dicha índole que se producen en el seno de la empresa, pago a proveedores, cobro a clientes, etc., así como la gestión de personal).
- Subsistema financiero (su principal responsabilidad es mantener el equilibrio financiero en la empresa, de forma que los ingresos de la misma sean suficientes para remunerar a todos los factores productivos intervinientes en el proceso, reponer el capital consumido en el mismo, satisfacer los intereses devengados por los capitales ajenos, así como la devolución de la parte correspondiente de los mismos, cumplir con las obligaciones fiscales y, por último, remunerar el capital propio invertido).
- Facilitan el alojamiento. Tienen capacidad de ofertar o no el servicio de manutención según la demanda del cliente o turista.

1.2.7 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA HOTELERA.

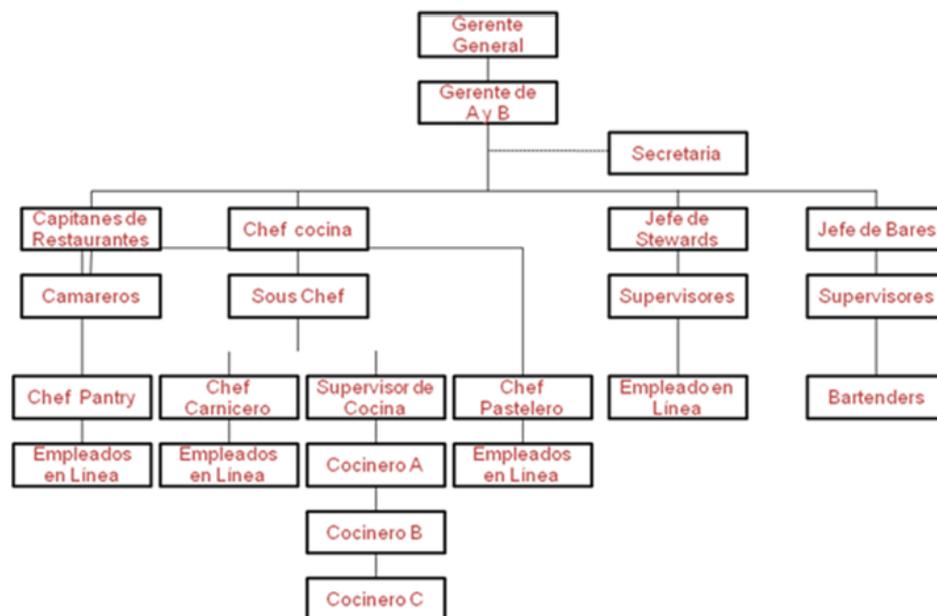
La función de organización en un HOTEL se encarga de la identificación de cada una de las actividades a realizar, de su agrupamiento por departamentos, de la

asignación a cada grupo de un administrador o supervisor y de establecer las medidas necesarias para la coordinación horizontal y vertical en la compañía.

En función de las características del entorno, de las estrategias y objetivos genéricos de la empresa, de la tecnología utilizada, del tamaño de la compañía, de su expansión geográfica, etc., la empresa hotelera presentará una estructura organizativa determinada.

Con carácter general el **organigrama** que con más frecuencia **presentan los hoteles independientes o individuales**, es el siguiente:

GRAFICO 1. ORGANIGRAMA DE HOTEL INDEPENDIENTE O INDIVIDUAL.



Fuente: Robbinsstephen p., 2005, administración, Prentice

En cada uno de estos departamentos trabajarán los siguientes colaboradores:

- ✓ **Departamento comercial:** director comercial, personal administrativo y en ocasiones técnicos o expertos en publicidad y relaciones públicas, además del director.

- ✓ **Departamento de administración:** jefe de administración, que en ocasiones realiza también las funciones propias del jefe de personal, contables y personal administrativo.
- ✓ **Conserjería:** jefe de conserjería, conserjes, botones, porteros de accesos y de aparcamiento.
- ✓ **Recepción:** jefe de recepción, recepcionistas, telefonistas, cajero.
- ✓ **Pisos:** gobernanta, sub-gobernanta, camareras de pisos.
- ✓ **Economato y bodega:** jefe de compras, ayudantes de economato y bodega.
- ✓ **Cocina:** jefe de cocina, cocineros, ayudantes de cocina, pinches de cocina, reposteros, cafeteros, marmitones (se encargan de la limpieza y funcionamiento de la maquinaria de la cocina).
- ✓ **Restaurante:** jefe de sala, camareros, ayudantes de camarero, barman.
- ✓ **Animación:** jefe de animación, monitores y personal técnico especializado en las distintas materias.
- ✓ **Mantenimiento y seguridad:** jefe de mantenimiento, electricistas, fontaneros, jardineros, etc.

En el caso de las **cadena hoteleras**, suele existir una dirección comercial, de obras y mantenimiento, económico-financiera y de personal común para todos los establecimientos que la integran, siendo el director del hotel más bien un “director de operaciones”, que se limita a cumplir los objetivos fijados por estas direcciones generales para toda la cadena y dirige y controla los distintos departamentos

operacionales del hotel (recepción, conserjería, pisos, cocina, restaurante, animación, mantenimiento y seguridad).

En este caso, el **organigrama** más común sería:

GRAFICO 2. ORGANIGRAMA MÁS COMUN.



Fuente: Robbinsstephen p., 2005, administración, Prentice

En caso de que el número de hoteles pertenecientes a la cadena sea muy elevado y estén dispersos por diferentes áreas geográficas, se pueden crear **divisiones de negocio** (por ejemplo, división Europa, división América, división Asia.), estableciendo las direcciones funcionales una serie de objetivos para cada división y controlando y dirigiendo éstas cada uno de los hoteles pertenecientes a la división.

Además de esta estructura intencionada y organización formal, también se suele encontrar una organización informal, bien sea por lazos de amistad, por relaciones de compañeros dentro de cada departamento, etc.

1.2.8 ANTECEDENTES HISTORICOS DE HOTEL BLEU.

ACTA DE ENTREGA MATERIAL

Al uno de Diciembre del año dos mil nueve, siendo las catorce horas con treinta minutos, nos constituimos los señores Gustavo Sánchez Santana, y el señor Hermes Ernesto Moran Espinoza, Depositario y Representante Legal de la Compañía CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A. nueva adjudicataria de HOTELCAL HOTELES APARTAMENTOS CALYPSSO S.A. respectivamente, en el inmueble ubicado en el Sector Cantón Salinas, ciudad de Salinas, Provincia de Santa Elena, con frente a la Avenida Malecón, entre las calles números treinta y treinta y siete; y cuyos linderos y medidas son los siguientes: POR EL NORTE: Malecón de Salinas, con 18.00 metros; POR EL SUR: Avenida General Enríquez, con 18.00 metros; POR EL ESTE: Terrenos del Ministerio de Defensa Nacional, con 63.30 metros y POR EL OESTE: Lote C, con 64.02 metros, con una superficie total aproximada de 1.145.88 metros cuadrados, con el objeto de dar cumplimiento a la orden dictada por el señor Ab. Ricardo Ron Vélez, Juez Delegado de Coactiva de la Corporación Financiera Nacional, en providencia de fecha 22 de Julio del 2009; a las 09h00, dentro del Juicio Coactivo # 18 - 2008, que sigue la Corporación Financiera Nacional en contra de HOTELCAL HOTELES APARTAMENTOS CALYPSSO S.A., a través de su representante legal señor JORGE ENRIQUE MACCHIAVELLO CEDEÑO. Dicha orden consiste en realizar la presente Diligencia de Entrega Material del bien inmueble antes descrito, a la nueva Empresa Adjudicataria CARNES Y FROGORIFICOS CARFIG S.A., por intermedio de su Representante Legal el señor Hermes Ernesto Moran Espinoza; Una vez en el lugar el Depositario señor Gustavo Sánchez Santana procede a recorrer el bien inmueble junto al Representante de la Compañía CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A., en el que se encuentra construido una edificación de construcción de cemento de 12 pisos, denominado CALYPSSO 1, encontrándose en la planta baja tres cabinas de teléfono, Una oficina alquilada a una cooperativa de vehículos que hacen turismo, así como

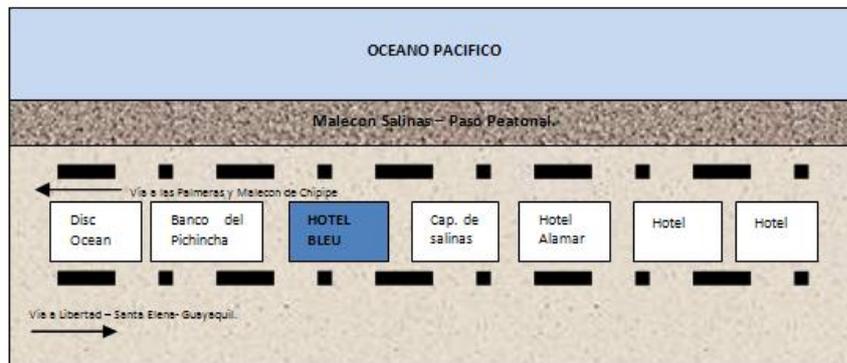
también oficinas de Recepción, Administración y Recursos Humanos, Una piscina, Un jacuzzi, Dos ascensores, Dos baños, Un Salón de Recepciones o eventos. En el primer piso se encontraron dos salones de conferencia, Una cocina central y baños de hombre y mujer. En el Segundo Piso se encontró un Salón, Una Peluquería y un comedor para empleados

En el Tercer Piso se encontraron cuatro Departamentos signados con los números 301, 302, 303, 304, de dos dormitorios cada uno, con sala, comedor, cocina y tres baños. /En el Cuarto Piso se encontraron Cuatro Departamentos, signados con los números 400, 401, 402, 404. En el Quinto Piso se encontraron Cuatro Departamentos, asignados con los números 501, 502, 503, 504. En el Sexto Piso, se encontraron una habitación matrimonial signada con el número 601, Dos suite sencillas signadas con los números 604 y 602 y dos Suites dobles signadas con/los números 603 y 605, una Suite matrimonial signada con el número 607. En los pisos 7, 8 y 9 son Departamentos iguales que el sexto piso.

En los pisos diez, once, doce, se encontraron 4 suites en cada piso. Cada habitación tiene su aire acondicionado central. En la Terraza del Hotel se encontró la lavandería, con dos bombas marca TEKNO y una bomba de presión. En el bien inmueble embargado denominado CALYPSSO 1, tanto en la planta baja como en los departamentos, cocina y salones, que se encuentran en los doce pisos del edificio, se constató que existen una gran cantidad de bienes muebles, los cuales no se ordenan embargar en la providencia de fecha 8 de Octubre de 2008; a las 11h00, solamente el bien inmueble, Una vez terminada la presente Diligencia de Entrega Material del bien inmueble HOTELCAL HOTELES APARTAMENTOS CALYPSSO, el señor Depositario Gustavo Sánchez Santana, procede a realizar la Entrega Formal del bien inmueble antes descrito al señor Hermes Ernesto Moran Espinoza, Representante Legal de la Compañía CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A., persona que lo recibe conforme firmando para constancia la presente Acta, conjuntamente con el señor Depositario Gustavo Sánchez Santana, sin no tener nada que reclamar ni en el presente ni en el futuro ni al Depositario y ni a ningún Funcionario de la Corporación Financiera Nacional.

1.2.9 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

GRAFICO 3. UBICACIÓN GEOGRAFICA DEL HOTEL BLEU.



Fuente: Hotel Bleu – Salinas.
Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

1.2.10 MISIÓN

Que el cliente se sienta cómodo, tranquilo y engreído: La Misión del Hotel Bleu es lograr convertirse en el refugio del viajero que viene a cumplir su sueño de conocer el maravilloso Mar de Salinas, o del viajero que quiere descansar después de haber concluido sus actividades recreacionales y de negocios.

1.2.11 VISIÓN.

El Hotel Bleu tiene la visión de lograr un liderazgo dentro del grupo de hoteles del mismo nivel.

Tenemos la visión de ser el mejor hotel en nuestro medio, y como tal ubicarnos como el preferido de nuestros turistas.

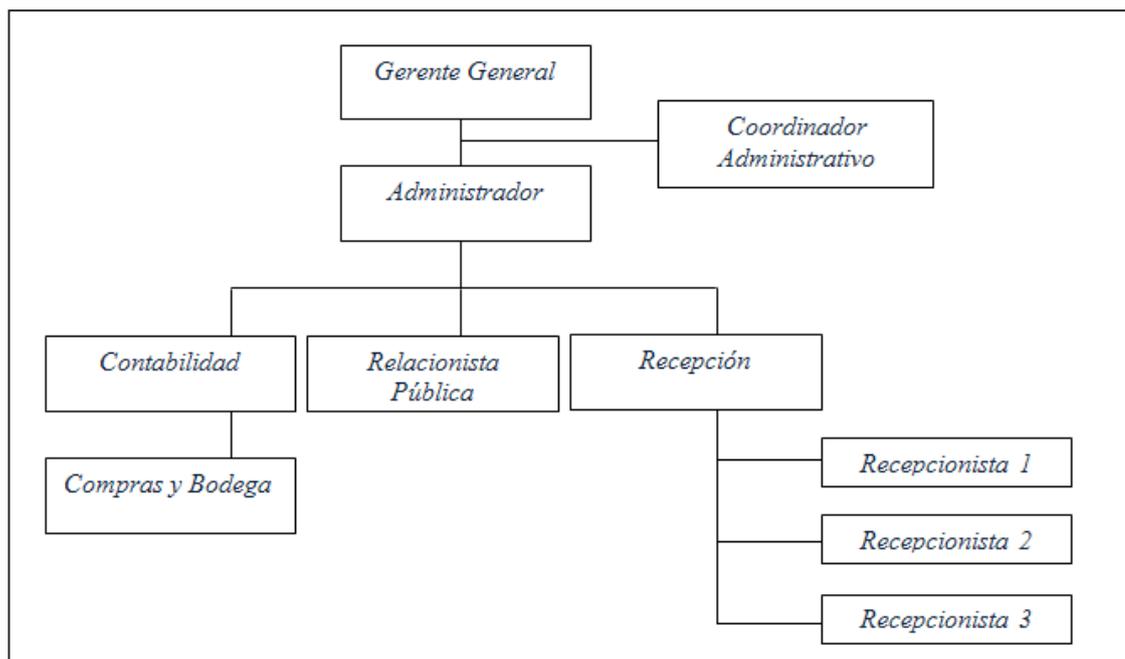
La calidad de servicio está basada en los años de experiencia adquiridos por los propietarios, socios y trabajadores con el fin de ser reconocidos en el mercado por la calidad de nuestro servicio.

1.2.12 OBJETIVOS.

- ✓ Tener en todo momento y todo lugar la mejor disposición para atender a nuestros clientes.
- ✓ Demostrar la responsabilidad, limpieza y respeto que se merecen nuestros clientes.
- ✓ Proporcionar una de las mejores instalaciones que se encuentran en la Ciudad de Salinas que nos asegure su regreso.
- ✓ Ofrecerle la tranquilidad y el descanso para toda persona que se hospede en el nuestro hotel.

1.2.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL BLEU

GRAFICO 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOTEL BLEU.



Fuente: Hotel Bleu – Salinas.
Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

1.3 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Introducción de la Administración de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, los exámenes médicos.”

1.3.1 LA ADMINISTRACION EN LOS HOTELES

Arquitectura hotelera. Contrato de administración: Mediante un contrato de administración, el dueño de una propiedad contrata a una compañía administradora de hoteles para operar el establecimiento. En algunos casos, una cadena bien conocida, puede construir una propiedad nueva y retener la propiedad mientras gestiona que una empresa local administre el hotel. En otros casos, los inversionistas locales pueden financiar la construcción y el desarrollo de la propiedad, mientras contratan a una cadena experimentada. Los contratos de

administración liberan a la extensa cadena de las dificultades de administrar cientos de propiedades en diversas localidades, sin forzarla a renunciar a las ventajas de la propiedad. La empresa administradora local generalmente conoce mejor el mercado, las condiciones económicas, las mejores ubicaciones, los precios de los inmuebles y la escala de sueldos del área.

Organizaciones de referencias: La organización de referencias promete a los viajeros que encontrarán ciertos estándares de servicio e higiene en las instalaciones de las propiedades. Al alcanzar estos estándares y pagar derechos anuales a la organización, los dueños de las propiedades se benefician por el nombre reconocido de la marca y la publicidad.

Cada empresa debe tener un representante. Un representante es una compañía que provee servicios publicitarios y coloca reservaciones en hoteles independientes.

Sistemas de reservaciones: Las cadenas, franquicias, organizaciones de referencia operan todas con un sistema central de reservaciones por medio del cual los clientes pueden reservar espacios en un hotel por teléfono. Esta información se almacena en un sistema computarizado central vinculado con las terminales de cada propiedad. Cuando un huésped se registra, la computadora muestra la reservación en la recepción.

Cada cadena opera su propio sistema computarizado. Por otra parte también se encuentra el sistema computarizado de reservaciones (SCR) que pertenece a una línea aérea para colocar reservaciones de hotel. Cuando un agente de viajes coloca una reservación mediante la SCR, esta se transmite directamente al propio sistema de reservaciones de la cadena.

La función de la propiedad: La propiedad es el tipo de negocio más sencillo, ya que pertenece a un individuo llamado pasivo. Deudas, impuestos, y otras obligaciones del negocio son los pasivos personales del dueño. Todas las ganancias de la propiedad se consideran el ingreso personal del dueño o

propiedad. Una sociedad pertenece conjuntamente a dos o más individuos. Los socios participan cada uno en igual proporción de las ganancias, pasivos y activos. Una corporación pertenece a accionistas, quienes son representados por una junta de directores. Los directores asignan funcionarios como el presidente, vicepresidente, y tesorero para administrar el negocio. La principal función de los dueños es financiar la construcción del hotel y de operarlo, con el objetivo de recibir beneficios financieros, por lo general en forma de ganancias. Otra función pero secundaria de los dueños, es proporcionar empleo y otros beneficios a los miembros de la comunidad. Los centros de negocios y los resorts benefician a la comunidad atrayendo gente que dejara su dinero en restaurantes, tiendas y otros negocios locales.

La función de la administración: La función primordial de la administración es producir ganancias al dueño. Para realizar esta operación, la administración debe efectuar las siguientes actividades:

- Planeación a corto y largo plazo.
- Mantener una imagen positiva y un servicio de buena calidad.
- Implantar políticas y procedimientos operativos.
- Mantener al máximo la ocupación de las habitaciones por medio de la publicidad, la promoción y el pronóstico preciso de ventas.
- Mantener comunicación efectiva entre los departamentos del hotel.
- Asegurar que el hotel tenga el personal adecuado y que estos, estén debidamente capacitados, motivados y supervisados.

Administrar la ocupación: Una de las funciones más importantes de la administración es mantener estadísticas relativas a las ventas de las habitaciones y los costos de operación. Por ejemplo, supongamos que un hotel tiene 200 habitaciones. Si 140 se ocupan en una fecha determinada, el porcentaje de ocupación es 70%. Sin embargo, si el hotel tiene 400 habitaciones y se ocupan 140, el porcentaje de ocupación es solo el 35%. Desde luego, el hotel que tiene

35% de ocupación no está haciendo efectivo su potencial comercial como el que tiene 70%, aunque el mismo número de habitaciones se ocupen en ambos hoteles.

1.3.2 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS HOTELES.

Introducción

En la última década se ha transformado o mejor dicho, se está intentando transformar el concepto clásico de “Administración de Personal” con la carga administrativa y burocrática que el concepto implica, en algo moderno y eficaz que suele denominarse Administración o Gestión de Recursos Humanos.

Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.

Desarrollo de Ámbitos generadores del cambio en la administración de recursos humanos.

Los ámbitos generadores del cambio en la Administración de Recursos Humanos son: el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político y el económico.

- ✓ **Ámbito tecnológico.-** El descubrimiento e implantación de nuevas tecnologías ha permitido transformar profundamente la sociedad. La informática, la ofimática, las telecomunicaciones, la biotecnología, etc., han

dado lugar a nuevos y variados productos y a una profunda revisión de los sistemas de administración en las empresas (Martínez & Herrera, 1999).

- ✓ **Ámbito sociológico.-** La aparición de nuevas profesiones y carreras, hasta ahora poco o nada consideradas y el fuerte desarrollo que han tenido otras, cuyo campo de aplicación estaba muy reducido, junto con la mejora de las comunicaciones en sentido amplio y el impacto que ha tenido este fenómeno en las relaciones empresa - trabajador, ha dado lugar a un mayor nivel de conocimiento, consecuencia de la proliferación de los contactos entre expertos, permitiendo a su vez una más amplia especialización, una mejor fluidez en la información y más exactitud de los métodos empleados en la predicción del futuro, lo que permite la toma de decisiones de forma anticipada en la administración y gestión empresarial.

- ✓ **Ámbito comercial.-** Los cambios tecnológicos han facilitado sistemas de producción y/o servicios flexibles que logran obtener nuevos productos, tanto de gran consumo como especializados, que ofrecen satisfacción a nuevas necesidades, reales o individuales, que la sociedad actual tiene, el perfeccionamiento de la calidad, la obsolescencia planificada, las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra, incluida la adquisición de productos o servicios por medios informáticos y el abono de las compras realizadas por sistemas electrónicos, han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.

- ✓ **Ámbito político.-** El desmoronamiento del sistema político de los países de Europa del Este, con el desconcierto que ha producido en los partidos de ideologías similares de algunas naciones, está produciendo mutaciones en la sociedad, cuyos efectos son difíciles de predecir a corto plazo. Esto podría implicar una redefinición de posiciones ideológicas que modificaría la concepción política y quizás sindical de la sociedad del siglo XXI. Los

cambios que se han producido a nivel mundial han tenido una gran influencia sobre la administración de los recursos humanos en las empresas, sobre todo en la calidad y la profesionalidad del personal.

- ✓ **Ámbito económico.-** La crisis por la que está pasando la economía mundial, consecuencia, en parte, de la crisis financiera, se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países en vías de desarrollo, junto con unas tasas de inflación elevadas y prácticamente similares para todas las naciones del tercer mundo.

Esto provoca elevados déficits en los pagos de la deuda que, a su vez y como “pescadilla que se muerde la cola”, origina grandes necesidades de financiación; en el sector empresarial provocando incluso, en algunos países, descensos en sus ingresos durante los últimos tiempos.

La velocidad a la que, en la actualidad, se desarrollan nuevos productos que entran a competir en el mercado es cada vez mayor.

Por su parte, las empresas aspiran a ser profesionalmente más competitivas para mejorar su posición en el mercado tanto nacional como internacional, tratando de buscar nuevos productos y/o servicios y formas de organización, lo que obliga a redefinir o rediseñar estrategias, objetivos, nuevas formas de trabajo y una mayor flexibilidad.

Modos de enfocar la ARH en las empresas

Es posible identificar cuatro modos de enfocar la A R H en las empresas: el tradicional, el funcional, el competitivo y el estratégico. Las principales características de cada uno se pueden resumir en (Martínez & Herrera, 1996):

➤ **Características del modo tradicional**

Existen gran número de empresas, en la actualidad, que disponen de departamentos de administración de personal de tipo tradicional, con énfasis sólo en actividades tales como: el cálculo periódico de nóminas, seguros sociales y el control de asistencia.

La denominación de la función de recursos humanos se suele corresponder con el nombre de administración de personal, con una visión muy tradicional basada sólo en el control del cumplimiento de reglas internas y de la legislación vigente y por lo general el gerente del área no participa en las decisiones importantes de la empresa, se puede resumir que en estas empresas, las características son:

- Planificación a corto plazo (inferior a un año).
- Las funciones administrativas más importantes son absorbidas por la administración general de la empresa sin la participación del gerente de personal.
- Personal de tipo administrativo, con alta carga técnica y pocas posibilidades de administrar.
- Énfasis en: conflictividad laboral, remuneración, presencia en el trabajo y seguridad social.
- Atención escasa de la estructura organizativa de la empresa.
- Empleo de índices directivos.

➤ **Características del modo funcional**

La empresa aparte de ofrecer una especificidad propia de la función de personal, posee una separación clara de las áreas de administración de personal y relaciones industriales, dentro de un marco de mayor planificación de las actividades de la empresa, concediendo a esta función la misma importancia que al resto de áreas de la empresa: producción u operaciones, financiera y mercadología (Chiavenato, 1998).

La denominación de la función como relaciones industriales y administración de personal ofrecen una visión generalizada de la función de recursos humanos, con una integración de algunas técnicas de G R H y la intención de pasar de una lógica de costos a una de recursos y una mayor implicación del gerente de la función en la toma de decisiones con poder consultivo en algunas materias, si bien su actuación está marcada por un control continuo sobre la actividad.

➤ **Características del modo competitivo**

La función de recursos humanos se convierte en el motor de la competitividad de la empresa, consciente de la importancia de captar, retener y desarrollar a los mejores trabajadores, técnicos y directivos (Martínez & Herrera, 1996).

El gerente de recursos humanos tiene poder de decisión en cuestiones de tipo estratégico directamente relacionadas con la función, pasando a ser uno de los directivos más importantes de la empresa.

Denominaciones como: administración de recursos humanos, dirección de desarrollo de recursos humanos, organización y gestión de recursos humanos, ofrecen una visión contemporánea de la función.

➤ **Características del modo estratégico**

Existen empresas que enfocan la gestión de sus recursos humanos (GRH) desde un punto de vista estratégico. Apoyan su liderazgo en la captación y desarrollo de los mejores profesionales, operan con estructuras organizativas flexibles y realizan fuertes inversiones en formación y desarrollo (Martínez & Herrera, 1996).

Se realiza una gestión integrada de los recursos humanos de la empresa, apoyada en una serie de pilares, tales como: técnicas de organización, gerencia participativa por objetivos (GPPO), evaluación del desempeño y análisis de

potencial, entre otras (Cuesta, 1996; Cuesta & Martínez, 1995; Díaz & Porto, 1995; Martínez & Herrera, 1999). Las personas integradas a los objetivos globales de la empresa, disponen de planes de carrera individualizados, adaptados a su potencialidad técnica o administrativa.

Las mayorías de las empresas que actualmente administran con este enfoque, son de tipo multinacional y por lo general pertenecen al sector de alta tecnología.

Evaluación y perspectivas futuras de la Gerencia de Recursos Humanos

Al analizar las tendencias que ofrece la gestión estratégica de recursos humanos en las empresas líderes con respecto al resto de las empresas, se observa que, para la mayor parte de las empresas latinoamericanas, se trata todavía de un desafío (Martínez & Herrera, 1996), en lo que respecta a:

- El logro de una mayor implicación del gerente de RRHH en las decisiones de alto nivel, situándole en una posición realmente estratégica.
- Que los responsables de la función se conviertan en profesionales sumamente calificados.
- La elaboración y utilización de herramientas cada vez más sofisticadas, producto del estudio de especialistas en el campo de la GRH y de su aplicación con éxito, mejoren ostensiblemente la gestión empresarial, mediante la: gestión participativa por objetivos, valoración del potencial, análisis de puestos y la valoración de resultados.
- La aplicación de las tecnologías de la informática en la función de RRHH, debido a la variedad de la información presente en estos departamentos y a la necesidad de disponer de información fiable en el tiempo apropiado sobre las personas.

- Que la captación, retención, formación y desarrollo de recursos humanos pasa a ser de vital importancia para la competitividad de la empresa contemporánea.

- Que las empresas dedican un esfuerzo cada vez mayor a la capacitación como inversión en sus recursos humanos y se mide en la relación entre inversión en formación y la masa salarial de la empresa al mismo tiempo se tiene conciencia de que mientras este esfuerzo de la empresa en capacitación sea cada mayor, también mejor será la GRH.

- La función de RRHH tiene como doble objetivo funcional, organizar a los trabajadores y relacionarlos socialmente con los esquemas culturales de contribución y compensación, marcados por la empresa, para lograrlo es preciso abordar esta doble misión de un modo técnico y de un modo social.

El primero atiende, tanto a la asignación de personal al puesto y a la recepción de su compensación, como a la valoración económica del rendimiento de la atribución del costo de la compensación y el segundo, entronca con la competencia y motivación por la contribución y compensación ofrecida, elemento propio de la política cultural.

Cultura de recursos humanos

La labor de un departamento de recursos humanos, en una empresa que aplica la GRH, consiste fundamentalmente en asignar e integrar personal dentro de la empresa, de acuerdo con criterios organizativos básicos que, sean cuales sean, han de estar siempre inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa. La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la GRH es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión cultural del factor humano en la empresa.

No se puede comprender el comportamiento del hombre que se relaciona para hacer un trabajo a partir de planteamientos que limitan su función a un mero

factor de producción y/o servicios que, como tal, puede ser pasivamente orientado por normas elaboradas en función de especificar criterios de costo y rendimiento. Todo individuo, además de ejecutar y participar en procesos funcionales específicos, también interpreta constantemente cosas y otros procesos para él y para otros.

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. En este sentido se propone una perspectiva dinámica de la GRH en las empresas (Martínez & Herrera, 1996), la gestión del cambio como forma de obtener la implicación de los trabajadores en el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, lo que significa que la práctica de la GRH se dirija a tres elementos fundamentales:

“ En primer lugar, a la persona. La persona es un “recurso” de la empresa, con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

“ En segundo lugar a las condiciones de trabajo y compensación. La contribución que las personas tienen que ejecutarse y en correspondencia con su desempeño así será la recompensa a su trabajo.

“ En tercer lugar al sistema de gestión de recursos humanos de la empresa (SGRH). La GRH moderna se realiza según sistemas que, para su funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus resultados y actualización de sus técnicas (Martínez & Herrera, 1996; Cuesta, 1997; Chiavenato, 1998)

La función de RRHH es una forma de tratar el talento humano de la empresa y como tal, se labora para obtener y desarrollar los recursos humanos, según las necesidades técnicas y sociales de funcionamiento.

Objetivo de la administración de Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándum o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.

Políticas y Principios de la Administración de Recursos Humanos

Las políticas de administración de los recursos humanos pueden variar de organización a organización, dependiendo de varios factores que faciliten o dificulten el funcionamiento de la empresa y el personal. No obstante, la administración de recursos humanos lleva por defecto ciertos principios que son aplicables en todos los casos.

Estos son:

1. Fundamentos y desafíos de la organización
2. Preparación y selección de personal
3. Desarrollo y evaluación de los empleados y las actividades
4. Compensación y Protección para los empleados
5. Relación con el personal para mantener la unidad.
6. Mediante trabajar en esos puntos, la organización o empresa está utilizando correctamente la administración de recursos humanos.

El DRH es de línea o staff

¿Por qué? “Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff.”

El papel de la Dirección de Línea

Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

Necesidad De La Administración De Recursos Humanos En Las Empresas.

Por lo general, un área de recursos humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de la empresa empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña y lo dirige un ejecutivo de nivel medio, es común que se limite a llevar los registros de los colaboradores actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales y, en algunos casos colaborar en la detección de candidatos a ser seleccionados. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

Principales Problemas De Una Empresa En Materia De Colaboradores

Veamos los principales obstáculos o limitantes que presentan las organizaciones, y sobre todo para quienes dirigen las instituciones:

Capacidad Potencial de sus Colaboradores.

Uno de los principales problemas con que se enfrentan las empresas en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, sobre todo si pensamos que el nivel de calidad de estos recursos no es el adecuado al cambio cibernético y tecnológico.

Políticas de Gobierno.

El medio ambiente político que ejercen diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que acatarlas.

El Aspecto Socio Cultural del Colaborador.

El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a las empresas. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias.

Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

Falta de Planeación.

Otro de los problemas latentes en las empresas, es la falta de planeación de los recursos humanos; Es decir no existe:

- Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.
- Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.
- Un inventario de recursos humanos

Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado.

La Centralización de Poder.

Otro problema común es el poder de centralización, de las decisiones, en este caso los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica muchas veces que el encargado de personal esta de "pantalla".

En estos casos los gerentes todavía no conocen su verdadero rol, o misión empresarial y se dirige las empresas con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo

pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

Desconocimiento de las Técnicas Mínimas de Recursos Humanos.

Uno de los más graves problemas con que se encuentran las empresas en materia de recursos humanos es que no existe un "procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal"; el ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas organizaciones se hace concurso o selección, pero solo para simular ya que muchas veces el puesto ya tiene nombre.

Naturaleza de los Colaboradores.

La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de recursos humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo.

1.3.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

BASE LEGAL (GERENCIA SRA. MARITZA VACA).

La Empresa CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A., se constituyó mediante Escritura Pública. Otorgada ante la Notaría Sexta del Cantón Guayaquil, Abogada Jenny Ollague Beltrán, a los 12 días del mes de septiembre del 2003, y se inscribió en el Registro Mercantil del cantón Guayaquil el 29 de octubre del 2003.

Posteriormente, mediante Escritura Pública otorgada ante la Notaría Decima del cantón Guayaquil, Abogada María Pía Lanuzzelli de Velásquez, el día 10 de septiembre del año 2005, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil, el 15 de septiembre del 2005, la compañía aumento su capital social y reformo sus estatutos sociales. Cumpló con informarle que la Junta General Extraordinaria de Accionistas de la Compañía CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A. llevada a cabo en esta ciudad el día de hoy, resolvió elegirlo a usted GERENTE GENERAL de esta compañía por el periodo de CINCO AÑOS, en remplazo del señor Hermes Ernesto Moran Espinoza quien renunció, confiriéndole, de conformidad con lo establecido en los estatutos sociales de la misma, ejercer individualmente la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.

RAZON: MARITZA JANET VACA MARTÍNEZ, por mis propios derechos, CEPSTO EL CARGO DE GERENTE GENERAL de la compañía CARNES Y FRIGORIFICOS CARFIG S.A. para el cual he sido elegido. Guayaquil, 12 de abril del 2010.

NUMERO DE REPERTORIO: 18.142

FECHA DE REPERTORIO: 21/ABRIL/2010

HORA DEL REPERTORIO: 12:34:00.

LA REGISTRADORA MERCANTIL DEL CANTÓN/GUAYAQUIL.

1.- Certifica: que con Fecha veintiuno de Abril del dos mil diez, queda inscrito en el Nombramiento de Gerente General, de la Compañía CARNÉS Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A., a favor de MARITZA JANET VACA MARTINEZ, a foja 37.846, Registro Mercantil número 6.995.

2.- Se tomó nota de este Nombramiento a foja 31.046, del Registro Mercantil del 2.008, al margen de la inscripción respectiva.

AB. TATIANA GARCÍA PLAZA.

REGITRO MERCANTIL DEL CANTON GUAYAQUIL.

DELAGADA

Señor Joan Martínez C.

DIRECTOR REGIONAL DEL S.R.I

SANTA ELENA

Presente.-

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos CARFIG S.A augurando éxitos en el cumplimiento de sus importantes actividades. Por medio de la presente, le hacemos conocer que la Corporación Financiera Nacional JUZGADO DE COACTIVA SUCURSAL MAYOR DE GUAYAQUIL por un proceso de remate procedimos a comprar el antes mencionado HOTELES APARTAMENTOS CALYPSSO S.A con R.U.C 0900706656 propietario el señor Macchiavello Cedeño Enrique se procedió a la auto adjudicación a favor de la Cía. CARNES Y FRIGORÍFICOS CARFIG S.A, con R.U.C 0992328665001 debidamente representada por su Gerente General la Sra. Maritza Vaca Martínez se adjudica específicamente el 26 de Noviembre del 2009.

Así mismo me permito informarle que cualquier trámite legal a la Cía. De Hotel Calypsso es directamente con su ex propietario antes mencionado, aprovecho la oportunidad para expresar a usted nuestros sentimientos de consideración y estima me despido de usted.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cualitativa, ya que se debe definir los métodos o el método a implementar para la obtención de los datos esto es de acuerdo a lo que indica Eladio Zacarías, debido a que es importante el análisis y estudio de los colaboradores del Hotel Bleu y de esta manera saber la realidad de la convivencia entre colaborador y jefe, ya que es importante la aplicación de métodos básicos, de la misma manera la investigación cuantitativa será necesaria para definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que nos permitan obtenerlos de la realidad ya que dicha investigación tiene como objetivo primordial estudiar a fondo los fenómenos y a su vez conocer y comprender a la entidad en profundidad y así conocer o descubrir el sentido y significado de las acciones de cada uno de los colaboradores.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en la realidad, Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en el Hotel Bleu.

Se dice que es factible porque al pretender la creación del departamento de recursos humanos se está valorando al mismo y a su vez se está preparando y moldeando a un personal que contribuya al éxito de la empresa, con responsabilidad y compromiso más aun pertenencia, ya que son el pilar fundamental para que la labor de la alta gerencia sea más llevadera y satisfactoria, evitando de esta manera las problemáticas.

A través de la propuesta para la creación del departamento de recursos, se podrá formular los procesos que se debe seguir para la adecuada selección del personal idóneo y no caer en el desperdicio de seguir en la contratación por necesidad, o a su vez caer en el error de la rotación con personas que aún no conocen de ciertas funciones, es decir esto implica tiempo para poder dar resultados favorables, y los resultados de los colaboradores tiende a descender así como la productividad.

2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

2.3.1 POR EL PROPÓSITO.

2.3.1.1 Investigación Básica.

La investigación básica denominada también pura o fundamental, busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes. De tal manera que se aplicara la investigación básica ya que el fin es incrementar el conocimiento de los procesos con los que cuenta el Hotel y a su vez si estos están siendo puesto en práctica por el personal del mismo pero el resultado de la investigación básica lo encontraremos en la aplicación de técnicas o procedimientos y a su vez desarrollando un mejor rendimiento y comunicación.

2.3.2 POR EL NIVEL.

2.3.2.1 Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuesta, casos Exploratorios, etc.,

Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos que se van a obtener en las distintas situaciones planteadas que suscitan en el Hotel son descritos y estos serán interpretados según la realidad planteada en la organización de acuerdo a cada criterio de los colaboradores.

2.3.3 POR EL LUGAR:

2.3.3.1. Investigación Bibliográfica.

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema.

La investigación científica empírica tiene básicamente cinco etapas.

1. **Primero**, se definen algunas cuestiones generales como el tema, el problema, el marco teórico a utilizar, etc.
2. **Segundo**, se procede a hacer una investigación bibliográfica, básicamente para ver qué se ha escrito sobre la cuestión.
3. **Tercero**, se traza un proyecto.
4. **Cuarto**, se ejecuta lo proyectado.
5. **Quinto**, se exponen los resultados, usualmente por escrito.

A través de la investigación bibliográfica llegamos a la indagación que nos permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se va a realizar, de la misma manera nos evitara emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, buscar información sugerente, que nos sirva de ayuda para la investigación que se desarrollara en el hotel.

2.3.3.2 Investigación de Campo.

El estudio se fundamenta en una investigación de campo, puesto que los datos se recogen de manera directa de la realidad en su ambiente natural. De la misma forma es una investigación de campo, ya que los datos fueron conseguidos con distintas técnicas e instrumentos en el Hotel Bleu, donde se desarrolla la investigación.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

2.4.1 MÉTODO INDUCTIVO.

Esta metodología se asocia originariamente a los trabajos de Francis Bacon a comienzos del siglo XVII. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene. Resumiendo las palabras de Mill, las investigaciones científicas comenzarían con la observación de los hechos, de forma libre y carente de prejuicios.

Con posterioridad y mediante inferencia se formulan leyes universales sobre los hechos y por inducción se obtendrían afirmaciones aún más generales que reciben el nombre de teorías.

Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

Atendiendo a su contenido, los que postulan este método de investigación distinguen varios tipos de enunciados:

- Particulares, si se refieren a un hecho concreto.
- Universales, los derivados del proceso de investigación y probados empíricamente.
- Observacionales, se refieren a un hecho evidente.

El denominado “problema de la inducción” es un tema que presenta determinadas implicaciones incluso para aquellos que no suscriben la metodología inductiva. La cuestión se plantea ante la duda de si la evidencia inductiva puede ser utilizada para predecir futuros acontecimientos, en consecuencia, el problema de la inducción surge a partir de nuestra incapacidad para proporcionar elementos racionales que puedan ser utilizadas para explicar algo más allá de la evidencia disponible.

2.4.2 MÉTODO ANALÍTICO.

Este método implica el análisis (del griego análisis, que significa descomposición), esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos. Se apoya en que para conocer un fenómeno es necesario descomponerlo en sus partes.

El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para

observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Reglas del método analítico.

1.- Antes de emprender el examen y resolución de una cuestión, es preciso darse cuenta de la naturaleza de la misma. Acerca de un mismo objeto podemos examinar y tratar de descubrir, o bien su esencia, o bien sus propiedades y atributos, o bien sus relaciones especiales con otros seres, &c. Fijando de antemano el término u objeto del examen analítico, es más fácil no extraviarse en el camino.

2.- Conviene descomponer la cosa u objeto de que se trata en sus partes, elementos o principios. Ya dejamos indicado arriba, que ésta descomposición puede ser real y física, o racional e ideal, según sea el objeto de que se trate. Conviene además cuidar de que esta descomposición se verifique guardando las reglas de la división, para evitar la confusión.

3.- Al examinar los elementos o partes de un objeto, debe hacerse de manera que no se pierdan de vista sus relaciones entre sí y con respecto al todo que de su unión resulta. El que considerase aisladamente las partes de un objeto, sin atender ni considerar las relaciones de unas con otras y con el todo, se expondría indudablemente a formar ideas inexactas y erróneas sobre aquél objeto.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Según Arias, los instrumentos de recolección son: “las distintas formas o maneras de obtener la información.” Para el desarrollo de este trabajo se utilizó como instrumento la encuesta, la entrevista, y la observación directa.

Entrevista

Según Sierra, la entrevista es una conversación que establecen un interrogador y un interrogado para un propósito expreso una forma de comunicación interpersonal orientada a la obtención de información sobre un objetivo definido

Encuesta.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Según Arias (1999), "Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información. Para recoger datos e información relevantes, en la investigación se utilizara como instrumentos de recolección de datos la encuesta y la entrevista ya que estas están conformadas por preguntas relacionadas directamente con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Dicha información se la obtendrá a través del cuestionario que se aplicó a los colaboradores del Hotel Bleu.

Los instrumentos utilizados fueron, el Guion de Entrevista y los formatos de Cuestionario.

EL GUIÓN DE ENTREVISTA.

Otra de las técnicas empleadas fue la entrevista la cual se la aplicó al Coordinador Administrativo del Hotel con la finalidad de obtener datos que aporten con la investigación, la misma que estuvo conformada por preguntas que aportan al tema.

CUESTIONARIO

Se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. Es impersonal porque el cuestionario no lleve el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

Riesgos que conlleva la aplicación de cuestionarios

- ✓ La falta de sinceridad en las respuestas (deseo de causar una buena impresión o de disfrazar la realidad).
- ✓ La tendencia a decir "sí" a todo.
- ✓ La sospecha de que la información puede revertirse en contra del encuestado, de alguna manera.
- ✓ La falta de comprensión de las preguntas o de algunas palabras.
- ✓ La influencia de la simpatía o la antipatía tanto con respecto al investigador como con respecto al asunto que se investiga.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

Población.

Para la realización del estudio de este proyecto, la población a considerarse en la presente investigación son los siguientes grupos:

- El personal DE Gerencia y Administrativo (Coordinadora Administrativa)
- El personal Finanzas (Contabilidad, Compras)
- Relacionista Público.
- Reservas y eventos
- Personal de recepción
- Personal de cafetería (Capitán de cafetería, meseras, cajeras.)
- Personal De Cocina (Chef, asistente de chef, cocinera, asistentes de cocina.)
- Personal de planta baja (guardias, servicios varios)
- Personal de pisos (camareras, lavandería),
- Supervisoras del Hotel, Ama de llave, Jefe de Operaciones.

POBLACIÓN.- Es el conjunto del número de elementos parecidos, en un espacio y tiempo determinados, sobre los cuales podemos hacer cualquier tipo de observaciones.

POBLACIÓN FINITA.- Población finita es aquella que está delimitada y de la cual conocemos el número de elementos que la componen.

El total de la población a investigar: Cuarenta y Ocho (48)

CUADRO 2 POBLACIÓN DEL HOTEL BLEU.

POBLACIÓN	TOTAL
Gerencia	1
El personal Administrativo	2
El personal Financiero (compras, contabilidad)	2
Relacionista Publico	1
Personal reserva y eventos	1
Personal de recepción	3
Personal de cafetería (Capitán de cafetería, meseras, cajeras.)	10
Personal De Cocina (Chef, asistente de chef, cocinera, asistentes de cocina.)	10
Personal de planta baja (guardias, servicios varios)	8
Personal de pisos (camareras, lavandería),	7
Supervisoras del Hotel, Ama de llave, Jefe de Operaciones.	3
TOTAL	48

Fuente: Instalaciones del Hotel Bleu

Elaborado por: Liliana Cruz Lainez

POBLACIÓN DEL CANTON SALINAS.

La mayor parte de la población cantonal se encuentra ubicada en la cabecera cantonal de Salinas, con aproximadamente el 58% del total de habitantes, José Luis Tamayo le sigue con el 25%, y finalmente Anconcito con el 17%.

Salinas ha presentado un proceso acelerado de crecimiento, al igual que la mayoría de ciudades costeñas intermedias, con una tasa de crecimiento relativamente baja (3.9%), entendible por el acelerado proceso migratorio, no solo hacia Guayaquil, sino también hacia el extranjero, preferentemente a España e Italia, en busca de una mejora económica.

CUADRO 3 POBLACIÓN DEL CANTON SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

POBLACIÓN	TOTAL
HOMBRES	45.747 HABITANTES
MUJERES	44.284 HABITANTES
TOTAL	90.031 HABITANTES

Fuente: Censo de Población de Salinas 2011 del Ecuador
Elaborado por: Liliana Cruz Lainez

La mayor parte de la población cantonal se encuentra ubicada en la cabecera cantonal de Salinas, con aproximadamente el 58% del total de habitantes, José Luis Tamayo le sigue con el 25%, y finalmente Anconcito con el 17%

En cuanto a la relación entre hombres y mujeres, esta es igualitaria, con apenas un 1.5% de diferencia; en cambio en lo que tiene que ver a grupos esteros, el 45% del total de la población, corresponde a jóvenes mayores de 18 a 50 años de edad, promedio bajo en comparación con otras ciudades del país, donde se bordea el cuarenta y hasta el cincuenta por ciento.

Muestra.

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Es una porción representativa de la población, que permite generalizar los resultados de una investigación.

Es la conformación de unidades dentro de un subconjunto que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones u organización o fenómenos), como parte de una población.

Su propósito básico es extraer información que resulta imposible estudiar en la población, porque esta incluye la totalidad. Es decir, en este caso el número de personas que están ligadas directamente con el objeto de la investigación.

Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse, con seguridad de ellas, a la población. El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuota.

La muestra con la cual se va a trabajar es la muestra total ya que es necesario investigar a todo el personal de tal manera que el total es de 48.

Existen dos tipos de muestreo: el muestreo no probabilístico y el muestreo probabilístico.

Muestreo no probabilístico.

Llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además el error de muestreo no se puede medir.

Muestreo probabilístico.

Los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además es posible medir el error de muestreo.

El **muestreo no probabilístico** se clasifica en: muestreo por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuota.

El **muestreo probabilístico** se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado.

El trabajo se realizará, considerando el muestreo por criterio. Bello (2003) considera” se busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen un conocimiento profundo del tema bajo estudio, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es vital para la toma de decisiones”.

Se aplicó también la muestra probabilística estratificada solo para los usuarios debido a su gran número colaboradores.

MUESTRA (PERSONAL DEL HOTEL BLEU)	NÚMERO
Trabajadores	48
TOTAL DE LA MUESTRA	48

Fuente: Hotel Bleu

Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

Población (N)	48
Nivel confianza (Nc)	1,96
Margen de Error (Me)	0,08
Probabilidad de Éxito (p)	0,8
Probabilidad de Fracaso (q)	0,2

$$n = N \frac{(p \cdot q)}{Nc^2} (N - 1) + (p \cdot q)$$

En el siguiente cuadro se procede al cálculo de la muestra para los colaboradores del Hotel Bleu del Cantón Salinas.

$$n = \frac{48 (0,16)}{\frac{0,0064}{3,8416} + 0,16}$$

$$n = \frac{768}{\frac{0.3008}{3,8416} + 0,16}$$

$$n = \frac{17,44}{\frac{0.4608}{3,8416}}$$

$$n = \frac{17,44}{2.0803612}$$

$$n = 8.3831596$$

$$n = 8$$

CÁLCULO DE LA MUESTRA DE LA POBLACIÓN DEL CANTÓN SALINAS

MUESTRA (POBLACIÓN DE SALINAS)	NÚMERO	PORCENTAJE A ESTUDIAR	TOTAL MUESTRA
Salinas	90.031		
Personas entre 18 a 50 años de edad (45%) de la población total.		45%	
TOTAL DE LA MUESTRA A APLICAR			40.513

Fuente: Censo de Población de Salinas 2011 del Ecuador

Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

MUESTRA	NÚMERO
Población del Cantón Salinas	40.513
TOTAL DE LA MUESTRA	40.513

Fuente: Censo de Población de Salinas 2011 del Ecuador
Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

$$n = \frac{40.513 (0,16)}{\frac{0,0064}{3,8416} + 0,16}$$

$$n = \frac{6482.08}{\frac{259.2832}{3,8416} + 0.16}$$

$$n = \frac{6482.08}{\frac{259.4432}{3,8416}}$$

$$n = \frac{6482.08}{67.5351}$$

$$n = 95.9809$$

$$n = 96$$

Teniendo la población total de Cantón Salinas como es 90.031 se tomó el 45% de la población que está comprendida entre personas de 18 a 50 años de edad de acuerdo al censo en el 2011 para poder hacer el cálculo de la muestra de población de Salinas.

El presente cálculo que se desarrolló en la investigación sobre la población del cantón salinas se lo realizo con el fin de hacer un posible muestreo si en caso haya sido la encuesta dirigida a la población de Salinas. Pero es importante indicar que la encuesta está dirigida directamente al personal del hotel ya que conociendo el problema de la investigación, el departamento de recursos humanos tendrá el fin de ser creado para que los trabajadores se familiaricen con un adecuado control de

actividades, reconocimiento de méritos, una correcta contratación del personal idóneo entre otros.

A su vez menciono que en el Hotel Bleu se realiza encuestas al cliente para evaluar cómo fue brindado el servicio tanto en la cafetería como en el hospedaje y de esta evaluación se encuentra responsable el departamento de relaciones públicas o departamento de reservas, dichos resultados hasta la presente fecha han sido de satisfacción al cliente en un 95% del 100%, es decir el 5% restante puede ser que sea la base de clientes que suelen ser muy rígidos.

De tal manera que la investigación y la encuesta está dirigida a la población del hotel ya que es el personal el ente que lo necesita primordialmente.

Procedimientos y Procesamiento de la Investigación.

El proceso de analizar la encuesta consiste en la tabulación de las respuestas.

Es decir se procede a traducir las respuestas que nos ha otorgado la persona que ha sido investigada y así llegar al propósito del respectivo análisis los cuales serán de forma estadísticos, porcentajes, promedios, diagramas, cuadros representativos, entre otros.

A través de la encuesta se podrá obtener la información acerca de las actividades del recursos humanos y a su vez con la ayuda de la misma y el análisis se podrá identificar las áreas que necesitan mejorar para que los objetivos sean cumplidos y la organización lleve un mejor control.

CAPÍTULO III

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

CUADRO 4 COMUNICACIÓN

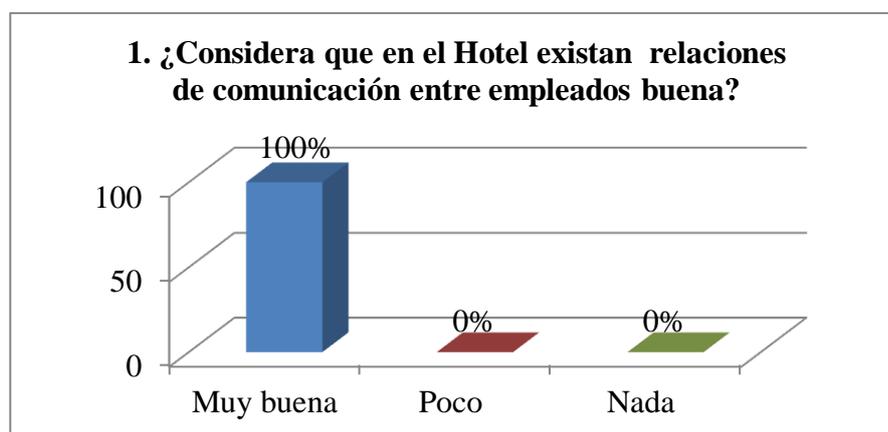
TABLA 1

1. ¿Considera que en el Hotel existan relaciones de comunicación entre empleados buena?			
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
Muy buena	4	100	0,5
Poco	2	0	0,25
Nada	2	0	0,25
Total	8	100	1,00

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 5 COMUNICACIÓN



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

El personal DEL Hotel Bleu considera que existe una comunicación buena y al 100% ya que solo es de trabajo es decir de forma laboral, porque no existe una comunicación de compañerismo, y en caso existe hasta cierto de grado de interés cuando se da el flujo de comunicación.

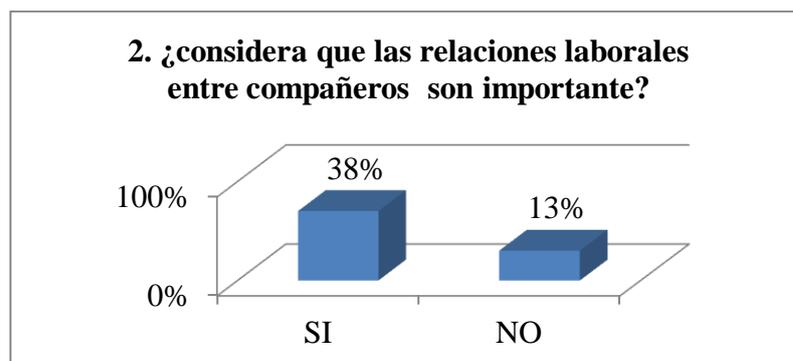
CUADRO 5 RELACIONES LABORALES

TABLA 2

2. ¿considera que las relaciones laborales entre compañeros son importante?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor. Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 6 REALACIONES LABORALES



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor. Liliana Cruz Lainez

Que las relaciones de empleados son tan importantes en un 100% porque es la manera que interactúa con cada uno. De esta forma hasta se puede mantener una amistad. Existen otras personas que recalcan que no todo el mundo puede balancear el trabajo y la Amistad y así formar una buena relación ya que existen en cierto grado el conformismo y la astucia por tal deciden mantener solo relaciones estrictamente profesionales.

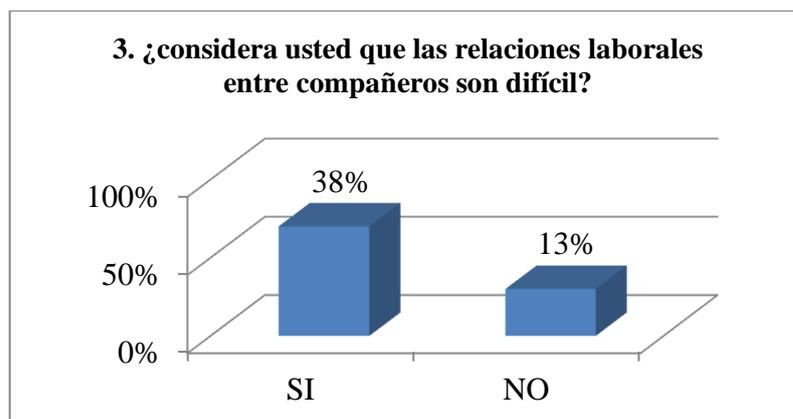
CUADRO 6 RELACIONES LABORALES DIFICIL

TABLA 3

3. ¿considera usted que las relaciones laborales entre compañeros son difícil?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	8	100%
NO	0	0%
Total	8	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 7 RELACIONES LABORALES DIFICIL



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

Nos indican que existen paradigmas y a su vez personas que no congenian y no hacen lo posible para poder mejorar las relaciones laborables por tal es difícil al 100%. Otras indican que hasta un cierto punto las personas son egoístas y prefieren vivir solo en su mundo y no compartir experiencias así sean estas laborables o de amistad.

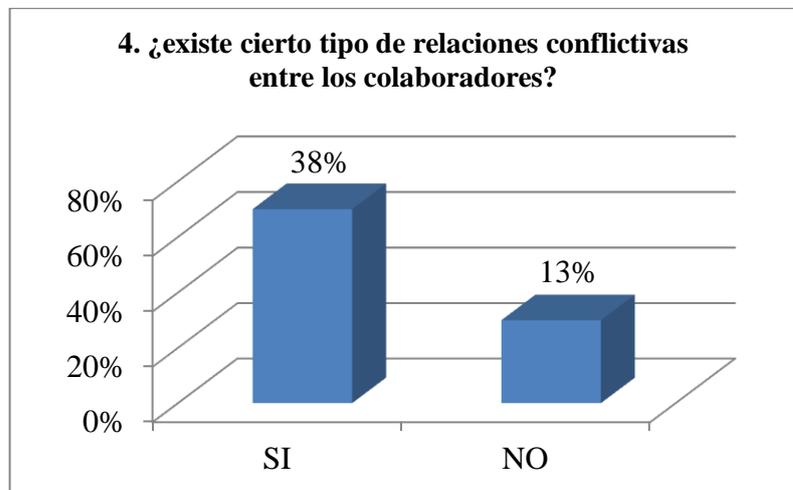
CUADRO 7 RELACIONES CONFLICTIVAS

TABLA 4

4. ¿existe cierto tipo de relaciones conflictivas entre los colaboradores?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 8 RELACIONES CONFLICTIVAS



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

En caso se ha suscitado hasta relaciones amorosas por el cual ha habido hasta peleas entre colaboradores y esto abarca la enemistad y en un determinado tiempo el despido, medida la cual es tomada por la administración por eso se considera a un 70 % que si existe. Y al 30 % que no ya que son los empleados que prefieren mantenerse al margen de todo conflicto.

CUADRO 8 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

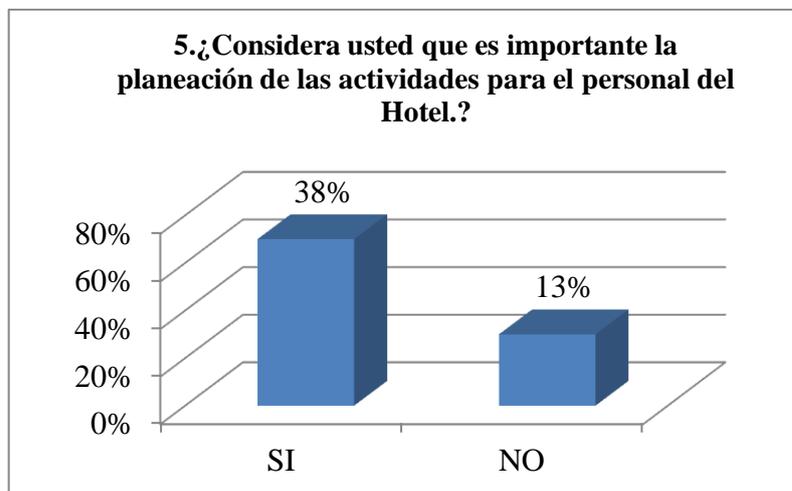
TABLA 5

5. ¿Considera usted que es importante la planeación de las actividades para el personal del Hotel?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	8	80%
NO	2	20%
Total	10	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 9 PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES.



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

Es muy importante al 80% ya que así pueden llevar un trabajo mejor y al tiempo indicado, mientras que el 20% indica que no ya que les va a afectar y sentirían presión.

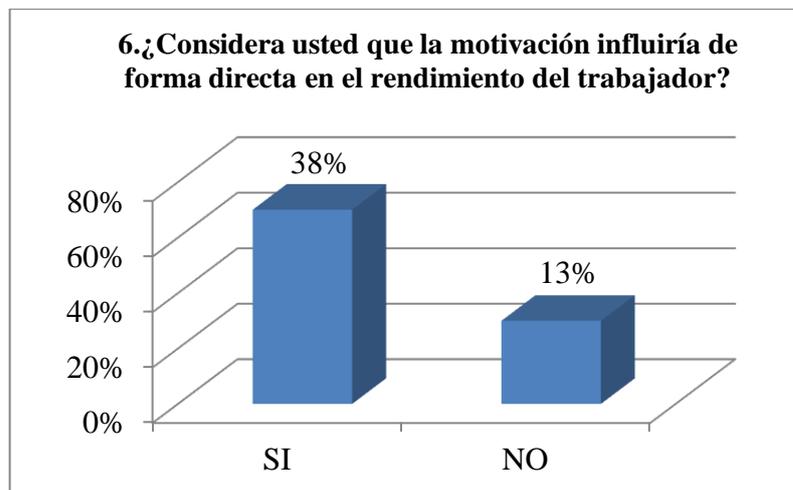
CUADRO 9 MOTIVACIÓN

TABLA 6

6. ¿Considera usted que la motivación influiría de forma directa en el rendimiento del trabajador?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 10 MOTIVACIÓN



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

Nos supieron indicar que es importante que en todas las empresa haya cierto grado de motivación ya que así pueden laborar al cien por ciento y la empresa obtendría mejores resultados de tal manera que se considera el 70 % que es importante, mientras que el 30% indican que eso es conveniencia y sarcasmo que deben de trabajar ya que son empleados.

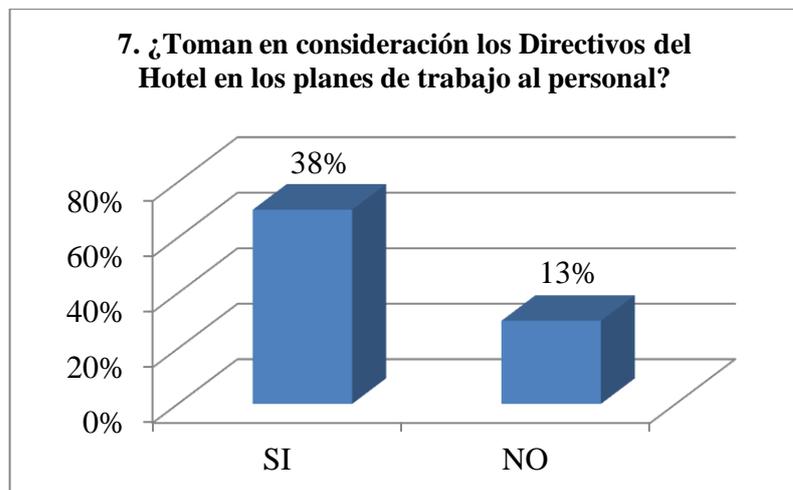
CUADRO 10 PLANES DE TRABAJO

TABLA 7

7. ¿Toman en consideración los Directivos del Hotel en los planes de trabajo al personal?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	7	100%
NO	0	0%
Total	7	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 11 PLANES DE TRABAJO



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

Si los consideran al 100% pero de manera que tienen que cumplir con el trabajo porque tienen que cumplir de tal manera que indican que no es porque pueden aportar con opiniones o ideas. Es decir solo se encargan de delegar y no compartir con ideas nuevas.

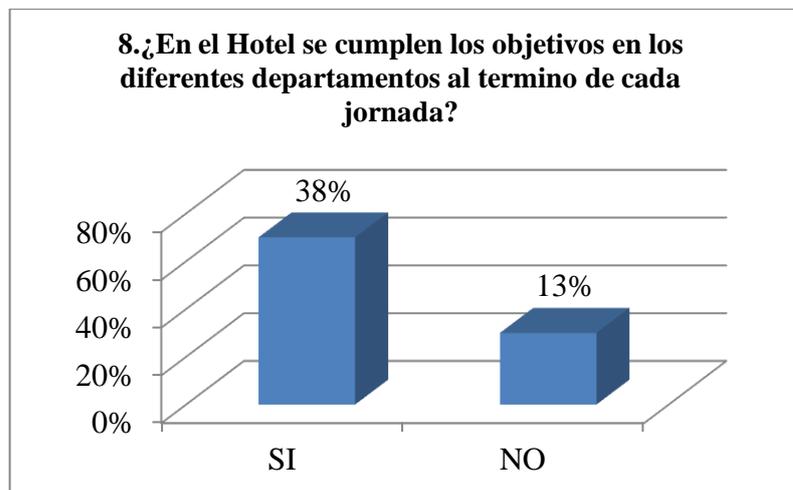
CUADRO 11 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

TABLA 8

8. ¿En el Hotel se cumplen los objetivos en los diferentes departamentos al término de cada jornada?		
Valoración	Frecuencia	%
SI	7	70%
NO	3	30%
Total	10	100

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 12 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

Indican que en un 70 % si los cumplen pero esto les repercute en el tiempo exactamente a término de jornada no es así pero el empleado se queda laborando hasta tarde con el fin de cumplir, mientras que el 30 % dice que no ya que hay veces que se labora demasiado.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Procesamiento de la información

Las técnicas para la recolección de datos como la encuesta nos permitió identificar que en la actualidad el Hotel Bleu del Cantón Salinas de la Península de Santa Elena no cuenta con el Departamento de Recursos Humanos, dado que en la evaluación de los procedimientos a través de los levantamientos de información y encuestas se efectuó al personal que labora en dicho Hotel, se pudo identificar las debilidades con relación a la gestión administrativa lo cual ocasiona conflicto en la dirección y control del personal, en la presente investigación se determinó los niveles de valoración del capital humano en la organización.

Se aplicó la técnica de la Encuesta y se diseñó un cuestionario cuyo contenido de preguntas tiene relación con los objetivos del estudio, de la misma manera se puso en ejecución las variables a través de la Operacionalización de las variables, a su vez se estableció el número de preguntas con el fin de que los investigados contesten en forma general y sin ninguna incoherencia, de tal manera que la encuesta fue aplicada de manera directa, individual a la población ya establecida.

Los entrevistados son los siguientes El personal Administrativo, Personal de reservación, relacionista público, Personal de recepción, Personal de cafetería (encargada de cafetería, meseras, cajeras, cocineros), Personal de planta baja (guardias), Personal de limpieza (camareras) del Hotel Bleu.

Codificación de la información.

Se procura depurar la información, y clasificarla de acuerdo a los parámetros establecidos para cada objetivo del respectivo personal investigado; pues de ello

dependerá la organización de la información para su respectiva tabulación. Con esto logramos que la tabulación de la información sea más ágil y validada con seguridad.

Operacionalización de las Variables.

Es aquella que nos indicó y visiono hacia la estructura y desglose de cada dimensión, indicadores e ítems de cada variable con la utilización de la matriz.

Tabulación de la información.

Se resumen los datos obtenidos en las encuestas, a procesarlas en tablas estadísticas y gráficos, con el objetivo de comprender e interpretar con agilidad y veracidad toda la información obtenida en la investigación.

Interpretación De Los Datos

Los resultado de la encuesta nos indican que los Directores Jefes Departamentales y Operativos explican que la gestión administrativa no demuestra la realidad de las acciones que se deben de tomar en cada actividad puesta en marcha en el Hotel, de la misma manera nos indican que no existe los controles adecuados para cada gestión.

RESULTADO DE ENCUESTAS.

CUADRO 12 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.

Tabla 1

¿Considera que la estructura administrativa del Hotel Bleu es eficiente?			
		VALORACIÓN	PORCENTAJE
1	SI	8	100%
	NO	0	0%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 13 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU.



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

En esta pregunta podemos deducir que el 100% de los colaboradores consideran que en el Hotel Bleu, existe una estructura administrativa eficiente, dado que nos indican que todo se cumple a cabalidad y se trabaja de una manera ordenada.

CUADRO 13 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU

TABLA 2

¿En qué escala valora usted la estructura administrativa existente en el Hotel Bleu?			
		VALORACIÓN	PORCENTAJE
2	Excelente	7	80%
	Mala	0	0%
	Regular	1	20%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 14 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL HOTEL BLEU



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

La escala que se determinó quedó de la siguiente manera, el 80% nos indicó que la estructura administrativa es excelente puesto que consideran importante la forma en que el personal se desenvuelve a medida de que las relaciones se van acrecentando con los administrativos, a su vez un 20% indicó que esta estructura no está bien compuesta puesto que aún pese a los años de prestar sus servicios no se sienten a gusto con la empresa y más aun con los directivos ya que comentan que falta una buena dirección que sepa distribuir bien las actividades.

CUADRO 14 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANOS.

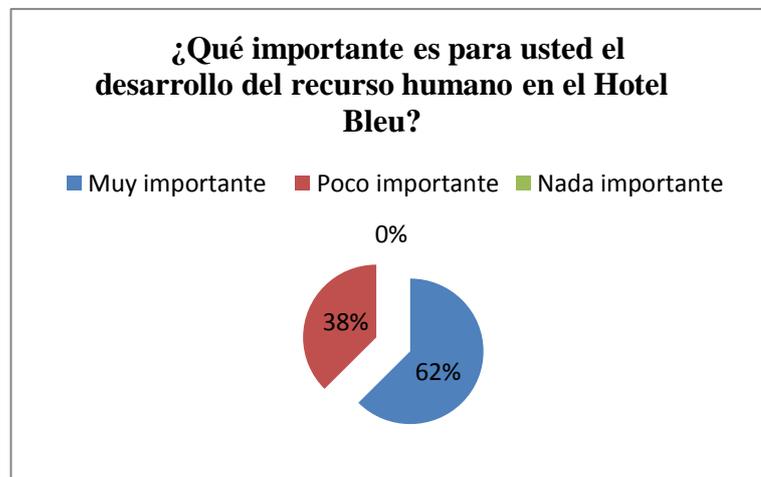
TABLA 3

¿Qué importante es para usted el desarrollo del recurso humano en el Hotel Bleu?			
		VALORACIÓN	PORCENTAJE
3	Muy importante	5	60%
	Poco importante	3	40%
	Nada importante	0	0%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 15 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL RECURSOS HUMANOS.



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

De los encuestados el 60% está de acuerdo que el desarrollo del recursos humanos debe ser muy importante, ya que parte de aquí, la valoración del lugar de trabajo, la actividad que se realiza, y más aún las relaciones que existen y que deben de existir siendo en este caso buenas para que se pueda trabajar en un lugar cómodo, que sobresalga el compañerismo y se valore el trabajo en equipo, más aun siendo esta una empresa que presta servicios al, a su vez el 40% de los encuestados indico que no es tan importante ya que lo enfocan de la siguiente manera no existe una buena relación entre compañeros de la misma manera con los directivos.

CUADRO 15 COMUNICACIÓN DE DIRECTIVOS

TABLA 4

La comunicación de los Directivos con sus colaboradores es:			
		VALORACIÓN	PORCENTAJE
4	Excelente	3	50%
	Buena	1	33%
	Muy buena	1	0%
	Regular	2	17%
	Mala	0	0%
	Pésima	0	0%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 16 COMUNICACIÓN DE DIRECTIVOS



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

De los encuestados hubo un 50% que indicó que la comunicación entre directivos y colaboradores es excelente debido a que no tienen problemas en realizar sus peticiones o que sean escuchados, también cabe recalcar que existe una buena relación gracias a su trayecto laboral en el Hotel, el 33% nos dice que es buena ya que solo se limitan a cumplir órdenes y a ejecutar su trabajo y el 17% que es regular puesto que exista o no una buena comunicación lo importante para ellos es no tener problemas y cumplir con su jornada de trabajo.

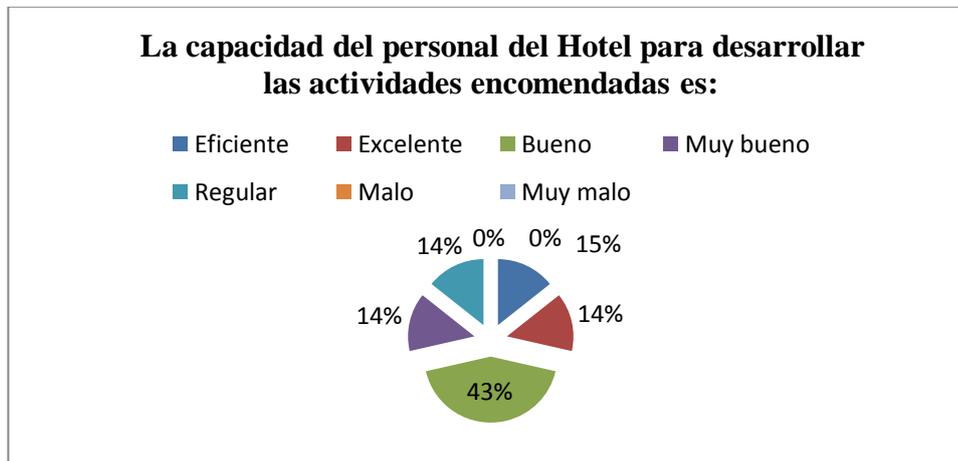
CUADRO 16 CAPACIDAD DEL PERSONAL.

TABLA 5

La capacidad del personal del Hotel en el desarrollo de las actividades encomendadas es:			
5		VALORACIÓN	PORCENTAJE
	Eficiente	1	20%
	Excelente	1	40%
	Bueno	3	20%
	Muy bueno	1	20%
	Regular	1	0%
	Malo	0	0%
	Muy malo	0	0%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 17 CAPACIDAD DEL PERSONAL



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

El 40% de los encuestados indica que es excelente debido a que las actividades se las encargan a tiempo y de esta forma se obtienen buenos resultados en cada una de ellas, mientras que el 20% indica eficiente, muy bueno, y bueno ya que para ellos aún falta un control y una buena dirección de las actividades, debido a que estas suelen ser indicadas en el momento dando como resultado actividades apresuradas o no terminadas como deben de ser.

CUADRO 17 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

TABLA 6

¿Se preocupan los Directivos del Hotel por la satisfacción de sus colaboradores en el trabajo?			
		VALORACIÓN	PORCENTAJE
6	SI	6	75%
	NO	2	25%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 18 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

De las personas encuestadas, el 75% indican **SI**, con respecto a que los directivos se preocupan por el desarrollo de habilidades de los colaboradores en el cual si tienen inconvenientes cuando ejecutan algún proceso estos tienden a ser explicados nuevamente, pero existe un 25% q indica la insatisfacción de q los procesos no son bien explicados y por tal no desarrollan bien sus habilidades, de pronto puede ser q no receptan y no es bien transmitida la información.

CUADRO 18 NIVEL DE PLANEACIÓN

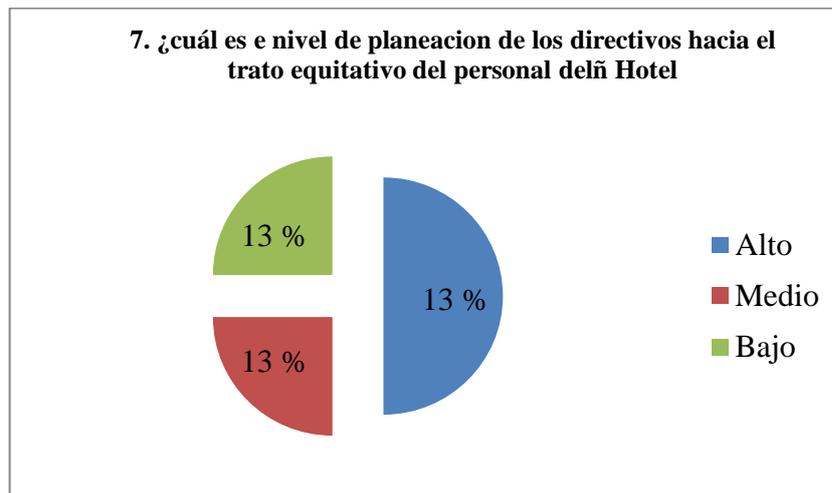
TABLA 7

¿Cuál es el nivel de planeación de los directivos hacia el trato equitativo del personal del Hotel?			
7	VALORACIÓN		PORCENTAJE
	ALTO		50%
	MEDIO		25%
	BAJO		25%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 19 NIVEL DE PLANEACIÓN



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

Nos indican que solo se trata bien al personal en un 50% que tiene más afinidad con la administradora, ya que el otro 50% solo tienen un buen trato cuando en realidad realizan bien el trabajo y a tiempo.

CUADRO 19 OPORTUNIDAD DE PROGRESO

TABLA 8

¿La Organización del Hotel facilita oportunidad de progreso?			
8	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
	SI	3	38%
	NO	5	63%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 20 OPORTUNIDAD DE PROGRESO



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

En una escala de 38 % por cierto dicen que si ya que solo son seleccionados las personas que los envían a capacitación, preparación usualmente en Guayaquil y en un 63 % indican que no ya que aún no han tenido la oportunidad de que los envíen a cursos o seminarios.

CUADRO 20 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

TABLA 9

¿Existe compromiso entre los Directivos del Hotel y los trabajadores para el desarrollo de las actividades encomendadas?			
9	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
	SI	3	38%
	NO	5	63%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 21 DESARROLLO DE ACTIVIDADES



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.
Autor: Liliana Cruz Lainez

En un 38 % nos indica que si ya que es justamente el personal que tiene más afinidad con la administración y en realidad la cumplen tal y cual cómo se las indican, mientras que el 63 % nos indica que no ya que no son explicadas no son explicadas bien las actividades como las requieren.

CUADRO 21 EVALUACIÓN

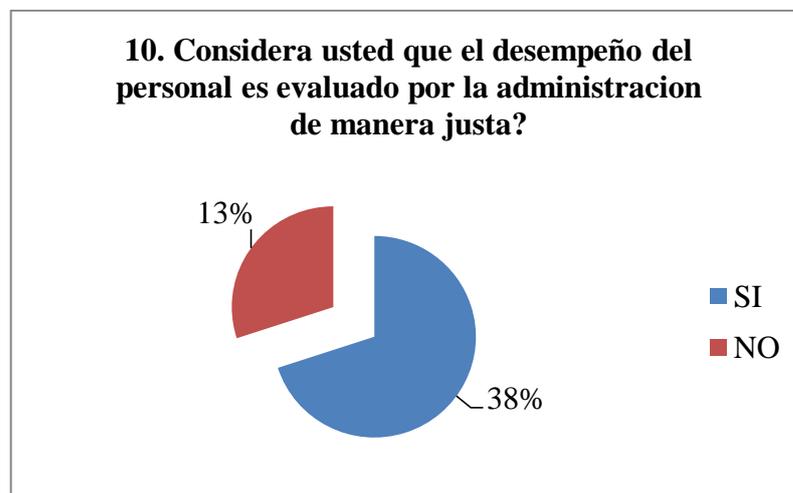
TABLA 10

¿Considera usted que el desempeño del personal es evaluado por la administración de manera justa?			
10	VALORACIÓN	FRECUENCIA	%
	SI	2	25%
	NO	6	75%

Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

GRÁFICO 22 EVALUACIÓN



Fuente: Empleados del Hotel Bleu.

Autor: Liliana Cruz Lainez

Como se indica anteriormente solo hay personas que se entienden con la administración y los compañeros y opinan que si en un 25 % que son bien evaluados. Mientras que el 75 % indica que no ya que no rinden al trabajo como la administración lo espera.

3.1 CONCLUSIONES

1. De acuerdo a lo aplicado se concluye que existe una mala administración ya que hay mucha inconformidad con el personal sobre todo con el trato, la comunicación y la poca valoración del mismo. De tal manera que debe existir una mejor coordinación, con procesos de reclutamiento más adecuado a los fines del Hotel
2. La administración del Hotel Bleu tiene preparaciones limitadas en la elaboración de los distintos planificación que son muy para realizar bien las actividades en el proceso de ejecución de cada una de ellas ya que si no se las realiza bien seguirán llevando mal el proceso a su vez no obtendrán los resultados que esperan.
3. Es necesario que si existe una buena planeación se podrá contar con una mejor distribución tanto de personal como de actividades en el tiempo necesario y el momento preciso y no en días u horas que el personal se sienta presionado.
4. La información del personal será retenida de forma ordenada y sistematizada para no tener problemas al momento en que esta se la necesite.
5. Se realizará un mejor proceso de selección. Y a su vez se dará a conocer las políticas del Hotel para llevar un mejor orden y trabajo.

3.2 RECOMENDACIONES

1. En la toma de decisión se debe de considerar al personal que labora en el Hotel ya que esta es una de las formas en que se reducirá problemáticas con relación a la desinformación o alteración de la misma.
2. En la realización de los proceso de contratación se realice todos los pasos que esta incluye y se analice con cuidado el desempeño y las actitudes, aptitudes de cada persona posible a laborar en el Hotel.
3. Es importante que se dé a conocer las políticas y normas con las que cuenta el Hotel para reducir los índices de faltas cometidas por desconocimiento de las mismas.
4. Se trabaja de manera conjunta y se fomentará el compañerismo y que la administración tenga más conocimiento a través de capacitación adecuada para cada área y esto ayudara a que se formule mejor los planes se dirija actividades acordes a los puestos.
5. Se conocerá todos los beneficios de los trabajadores y la valoración de los mismos. A si mismo se dará la oportunidad de capacitación y preparación para mejor desenvolvimiento y desarrollo en el área de trabajo.

CAPÍTULO IV

TÍTULO DE LA PROPUESTA

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL HOTEL BLUE DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.

4.1 PRESENTACIÓN

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en las instituciones, nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las mismas, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades institucionales.

Si bien las personas conforman el Hotel Blue del cantón Salinas, éstas constituyen un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

El departamento de recursos humanos no existiría si no hubiese el hotel y personas que actúen en él. El departamento de RRHH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en Hotel Blue.

El hotel y su administración, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea esto quiere decir que el personal de la institución

hotelera se va perfeccionando en todo el ámbito de servicio y desarrollo de habilidades y destrezas. El departamento de recursos humanos ayudara al gerente y administrador del Hotel a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. Dicho departamento se encargara a reclutar y seleccionar a las personas que se requieren para ayudar a que el Hotel logre sus objetivos. La preparación y la selección del personal son importantes ya que se va a contar con personas que integren en un determinado tiempo en las actividades del Hotel.

Se estructura la propuesta basada en las condiciones actuales del Hotel Bleu y obteniendo las referencias necesarias para el control de personal. De esta manera la propuesta está fundamentada en recomendaciones, para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos, correspondientes a distintas áreas que intervienen en la gestión del control del personal.

El objetivo del presente trabajo investigativo es la construcción de un departamento integral de recursos humanos para el Hotel Bleu, para obtener un potencial Humano de la Institución hotelera. Este departamento de recursos humanos estará fundamentado en la utilización de concepciones y herramientas administrativas, que organizadas en un proceso lógico de dirección contribuyan a mejorar la productividad organizacional del hotel. El Departamento de Recursos Humanos, es un sistema propuesto para la institución, y está basado en subsistemas dirigidos a organizar y coordinar las actividades del área de recursos humanos, así como establecer funciones, para la optimización de la gestión en el mismo. Los subsistemas que conforman el Departamento de Recursos Humanos, son entre otros: análisis de la descripción de puestos, reclutamiento, selección e incorporación, mantenimiento de registros, información del desempeño, capacitación y entrenamiento, y remuneración y beneficios, todos ellos interactúan entre sí para conseguir el objetivo común que se persigue, que es, el de ser el Departamento de Recursos Humanos que optimice la gestión y recursos con el empleado.

4.2 DIRECCIÓN ESTRATEGICA.

4.2.1 MISIÓN.

Promover un clima laboral que facilite una verdadera integración entre todos los miembros que laboran en el Hotel, mediante acciones de capacitación, integración, medición del desempeño y control; buscando en todo momento mejorar la participación, la productividad y la calidad en el cumplimiento de las metas del mismo.

4.2.2 VISIÓN.

Proponer planes y proyectos de mejoramiento para el Hotel, donde los integrantes desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos y con ello afianzar el mejoramiento del servicio y atención al cliente, interno y externo.

4.2.3 OBJETIVOS.

Objetivo General

Contribuir al desarrollo del Hotel a través de las gestiones administrativas del campo de Recurso Humano, permitiendo a los funcionarios el mejoramiento de las relaciones a nivel laboral, personal y social.

Objetivo Específico

- Lograr la máxima eficiencia y eficacia en los Recursos Humanos.
- Organizar todas las gestiones propuestas en beneficio del colaborador y el Hotel Bleu.
- Contribuir al éxito del Hotel Bleu.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Colaborar con las aspiraciones de quienes conforman el Hotel Bleu.
- Desarrollar formas de mejoramiento de las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, y la calidad del personal.
- Lograr que todos los cargos departamentales o áreas de trabajo sean ocupadas por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
- Analizar los curriculum del personal solicitante para ocupar las vacantes adecuadamente bajo perfiles idóneos.
- Evaluar el accionar de las actividades encomendadas a cada uno de los empleados para el mejoramiento del desempeño laboral.
- Crear relaciones de trabajo promoviendo armonía entre el personal.
- Promover la solución de conflictos laborales, de seguridad y bienestar de cada uno de los empleados.

4.2.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El Departamento de Recursos Humanos se fundamenta en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas y exámenes médicos.”

A través del Departamento de Recursos Humanos se obtendrá mejoras para el control de las actividades inherentes a la contratación, selección y desarrollo del personal que labora en el Hotel.

Al momento de que ingresa un nuevo empleado o el empleado actual es reasignado ya que se puede dar este tipo de casos con el fin de cubrir alguna área, para esto debería dársele una orientación. Esto como estrategia y táctica de cambio en respuesta al ambiente competitivo y de progreso, los nuevos empleados necesitan ser entrenados y adiestrados a su vez necesitan concentración para hacer su trabajo actual y desarrollar sus futuras responsabilidades y habilidades con el fin de lograr la adaptación e identificación, manteniéndose así los elevados

estándares de calidad del servicio que se ofrece y para formar y conservar trabajadores eficientes altamente motivados, estimulados y capacitados.

Podemos decir que a través del departamento de Recursos Humanos que tenga una filosofía proactiva podrá contribuir a los dividendos del Hotel y a crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo es productiva gracias a una buena relación con la organización y sus directivos con esto se lograra una mejor calidad de vida laboral, buscando que prevalezca el bienestar y la armonía, convirtiéndose en una gran familia con la meta fija de lograr los ideales tanto individuales como organizacionales.

4.2.5 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

La función del personal dirige su atención al conocimiento de los problemas administrativos y de manera general desde el punto de vista de los recursos humanos subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo y del Hotel, al momento de crear el departamento de personal tiende a ser pequeño y depende de un Jefe de Recursos Humanos y de un Asistente ya que este departamento es esencialmente de servicio y asesoramiento, no dirige a sus los altos mandos, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos de forma en general.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- ✓ Proporcionar servicios al Hotel, a sus dirigentes, gerentes y empleados siendo esta su primordial función.
- ✓ Brindar asesoría técnica y legal en materia de Administración de Recursos Humanos.

- ✓ Mantener actualizados la documentación de los trabajadores y los registros con todos los antecedentes y la información referida al mismo.
- ✓ Asesorar oportunamente al personal del hotel sobre todas las materias del derecho laboral, beneficios y otras materias legislativas.
- ✓ Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- ✓ Evaluar el desempeño del trabajador, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- ✓ Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

- ✓ Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Departamento del Hotel.

- ✓ Establecer y dar mantenimiento adecuado al otorgamiento de incentivos y beneficios.

4.2.6 COMPOSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoria de RH
- Desarrollo organizacional

4.2.7 DEFINICIÓN Y FUNCIONES DE LAS PRINCIPALES ÁREAS QUE COMPONENTEN EL DRH.

4.2.7.1 Reclutamiento de Personal.

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del departamento de Recursos Humanos del Hotel. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos del hotel.

Proceso de reclutamiento.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las

vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Entorno de reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Requerimientos del puesto.

Límites y desafíos del reclutamiento.

Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente.

El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- **Indicadores económicos.** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- **Actividades de reclutamiento de otras compañías.** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En

muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

- **Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Políticas y normas de la organización.

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

Políticas de compensación. Un factor limitante común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento a nivel internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales. En esta área, el reclutador deberá trabajar en colaboración con los asesores legales y comerciales de la corporación.

Políticas sobre situación del personal. Actuando en consonancia con las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a vetar o favorecer la contratación de personal temporal, por ejemplo. Estas decisiones y parámetros incidirán directamente sobre las actividades de reclutamiento.

Políticas de contratación internacional.

Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una corporación.

Requisitos del puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

Canales de reclutamiento.

Los canales más usuales los constituyen la solicitud directa al empleador, los contactos de amistades y la respuesta a los avisos de la prensa. En el nivel ejecutivo, se utilizan los servicios de las agencias "cazadoras de talentos".

La información proveniente de amigos y parientes es la más precisa y detallada. Le sigue en precisión la que obtiene el solicitante que se presenta personalmente para solicitar empleo. Por regla general, las personas que están en busca de un empleo utilizan más de un canal.

Candidatos espontáneos

Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se

consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).

Recomendaciones de los empleados de la empresa

Es probable que los empleados de la empresa refieran candidatos potenciales al departamento de personal. Esta práctica tiene algunas ventajas:

1. Los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la organización
2. Es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar.
3. Los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes. Además, estos candidatos desearán esmerarse en su trabajo para corresponder al amigo que lo recomendó.

Anuncios en la prensa

Pueden llegar a mayor número de personas.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo. Cuando se intenta localizar candidatos muy especializados pueden insertarse anuncios en revistas y periódicos profesionales.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un alud de solicitudes, o por el contrario encontrar escasa respuesta. Cuando la compañía empleadora se identifica en el aviso, no es posible encontrar candidatos para remplazar a un empleado actual.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

El reclutador también puede recurrir a compañías especializadas en la detección de personal. Estas compañías pueden dividirse en:

- **Agencias de empleos.** Establecen un puente entre las vacantes de sus clientes y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede provenir de la compañía contratante o del candidato. Una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.
- **De identificación de personal de nivel ejecutivo.** Solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos o científicos. Estas empresas operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones. Estas prácticas han sido cuestionadas a nivel ético.

Además, se puede recurrir a

- **Instituciones educativas.** Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.
- **Asociaciones profesionales.** Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo.
- **Sindicatos.** Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral.
- **Agencias de suministro de personal temporal.** Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante un determinado lapso. Presenta las ventajas de rapidez para suministrar personal clave y las tarifas relativamente razonables que cobran.
- **Personal de medio tiempo.** Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose reticentes a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado. Puede emplearse mediante este sistema a un experto en cómputo, un contador o un repartidor.

Formas de solicitud de empleo.

Cumplen la función de presentar información *comparable* de los diferentes candidatos. Esto tiene gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

Datos personales:

El deber ético de mantener privada la información disponible es evidente.

El reclutador debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto.

Preparación académica:

La educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales:

Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempos

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo, las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de la organización. Los pasatiempos revelan las facetas importantes de la personalidad.

Referencias:

Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

Autenticidad

Es común solicitar al candidato que firme la solicitud de su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o tergiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo. Esta cláusula no tiene vigencia indefinida, normalmente el plazo máximo es el período de prueba.

4.2.7.2 Selección.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de Talento Humano deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

En este parámetro se especifica a una adecuada selección del Talento Humano por parte del gerente del hotel, para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, para los cargos existentes en el hotel, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Este proceso dentro del Hotel Bleu consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en él mismo.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace)

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo dentro del hotel.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La información brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Selección de personal: panorama general.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.

La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Selección interna

En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

La evaluación de los candidatos internos puede requerir días de labor. Y es probable que transcurran varias semanas adicionales antes de que ese segundo puesto pueda ser desempeñado por alguien más. El proceso externo de reclutamiento y selección puede añadir semanas al objetivo de llenar una vacante.

Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El aspecto ético

Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Concepto global de selección.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

1: recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Validación de pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante.

Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección.

Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Diversos tipos de prueba psicológica:

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Instrumentos para la administración de exámenes

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las pruebas de respuesta gráfica miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

4.2.7.3 Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa dentro de la gerencia del hotel. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se

entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Mediciones del desempeño

Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se

basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones

Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Lista de verificación

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas

son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador.

Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o

negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal

solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global.

El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Autoevaluaciones**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. **Administración por objetivos**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del

departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

4.2.7.4 Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado, reconocimiento al desempeño de los empleados.

4.2.7.5 Beneficios Sociales

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que el Hotel ofrece a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por el hotel. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

4.2.7.6 Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no sólo la ausencia de enfermedad. Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

4.2.7.7 Entrenamiento y Desarrollo.

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos del Hotel, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad del Hotel Bleu.

Su función es llevar la calidad de los procesos de productividad del Hotel, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo por medio de estos programas.

4.2.7.8 Relaciones Laborales

Se basa en la política del Hotel, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente entre las partes.

4.2.7.9 Base de datos y sistemas de Información

El concepto de sistema de información, se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y proporcionar información, de modo que el gerente involucrado pueda tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados del hotel.

4.2.1.10 Auditoria

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal del Hotel, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para el hotel o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

4.2.7.10 La calidad personal en el hotel

Para ser competitivo, alcanzar y mantener el éxito en el futuro, el hotel necesita satisfacer las demandas actuales del mercado, adaptarse al cambio continuo y a los deseos futuros de los clientes. Para lograrlo, debe tener altamente desarrollada su política de calidad interna, así como la de personal.

Para que un hotel opere a unos buenos niveles de competitividad, su grado de calidad interna debe estar bien desarrollado. Sin embargo, por encima de todas las calidades –de producto, servicio, hotel– se encuentra la calidad personal. Si todas las personas de la compañía se encuentran plenamente involucradas, tienen apoyo en sus tareas, acceden a formación continua y se incentiva su creatividad, el éxito está asegurado.

Una parte importante de esta labor reside en la disposición de cada empleado para dar lo mejor de sí mismo. El éxito de la empresa requiere del trabajo, el esfuerzo conjunto y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados. No obstante, son los directivos quienes tienen la tarea adicional de procurar el marco de desarrollo apropiado para la cultura de la calidad.

4.2.7.11 Factores clave.

El primer paso para crear la cultura de la calidad es ayudar a cada profesional a elevar su nivel de calidad personal y compenetración con la Institución. El gerente sabe que el mejor método para aumentar la autoestima y la motivación de su gente es fomentar la comunicación, la formación continua, el reconocimiento y ambiente de trabajo creativo. Si no se cumplen estas premisas, la persona no puede dar lo mejor de sí mismo.

Una de las funciones esenciales del gerente es ayudar a los demás a alcanzar el ideal de su calidad personal, como valor significativo para el ser humano. Cuando

el directivo brinda apoyo a su equipo por lograr sus objetivos, afrontar los retos y satisfacer los niveles de calidad personal, el gerente está trabajando para mejorar su propia calidad y la del hotel.

Cuando mejora el nivel de calidad personal, el empleado tiene más posibilidades de que:

- Otras personas confíen en él y le respeten
- Aumenten sus posibilidades de promoción.
- Cometa menos errores.
- Fortalezca su autoestima.
- Su trabajo represente su mejor garantía profesional.
- El ámbito personal y profesional se equilibren.

La imagen y percepción de marca al cliente, está a cargo de los empleados, por tanto resulta indispensable que exista un verdadero grado de compromiso del hotel con sus trabajadores y ello se enfoca en el valor agregado que da el hotel frente a la calidad de vida de su trabajador

4.2.7.12 Calidad de producto y de servicio.

En la relación entre el cliente y la Institución, el primero es quien determina su futuro. La calidad de un servicio sólo es mejor si el cliente así lo cree, sin importar las mejoras técnicas que se hayan incorporado, aunque éstas son indispensables. El cliente percibe la calidad de un producto o un servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias.

El cliente satisfecho basa su valoración más en la calidad del servicio y la atención que ha recibido que en las mejoras objetivas del producto.

Aunque el hotel establezca sus propios controles internos de calidad con intención de ajustarlos continuamente a los niveles del mercado, para el cliente el factor humano es el elemento más importante. Un buen servicio o uno no tan bueno se hace latente en los momentos de verdad a la hora de obtener el servicio, y es aquí donde la gente crea su opinión sobre el hotel y sus empleados.

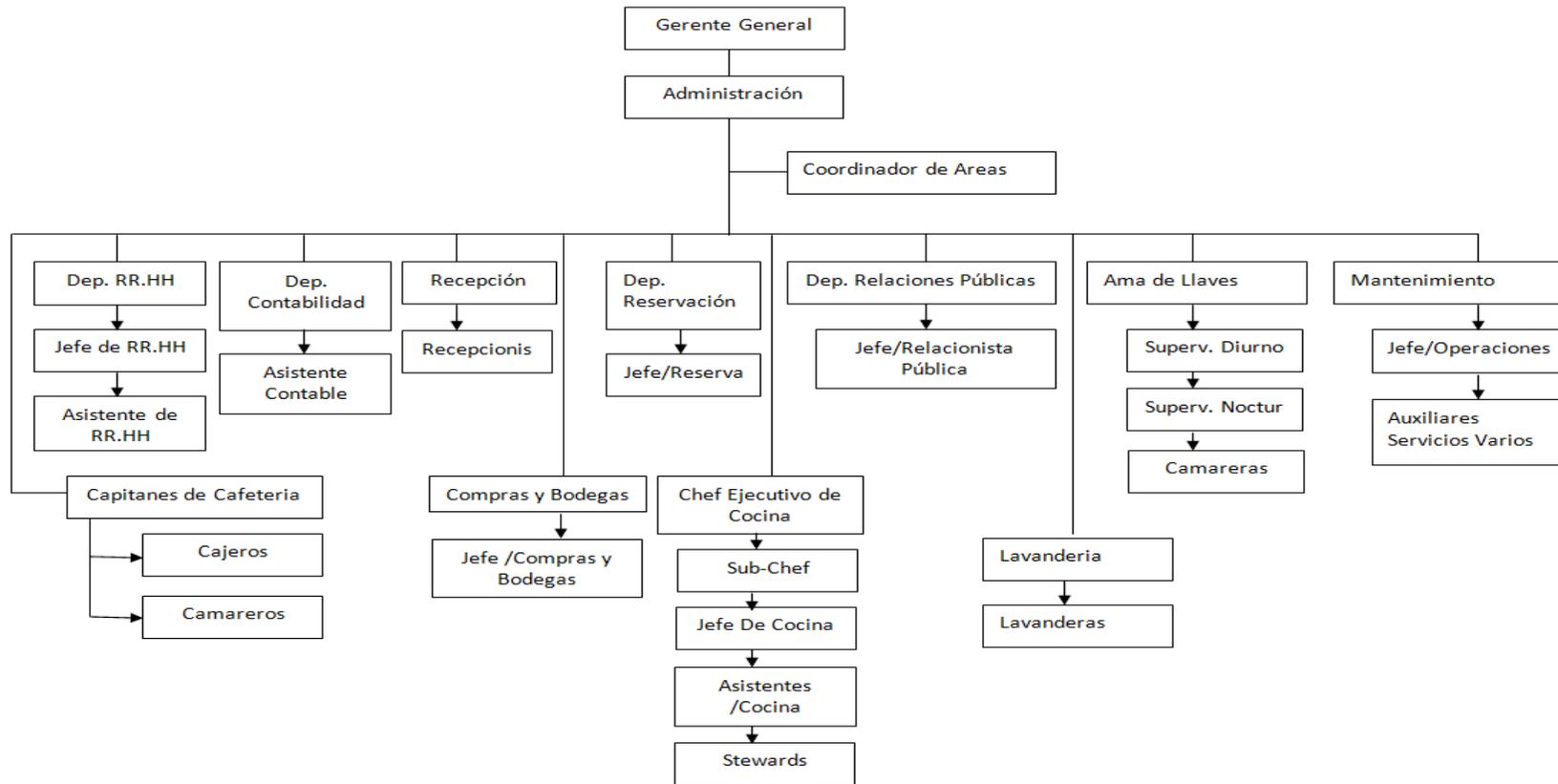
En el momento en que el hotel se compromete con sus empleados y clientes en la creación de una cultura de la calidad, todos los antiguos parámetros quedan olvidados. El hotel se convierte en un punto cardinal del cambio social, personal y profesional de su entorno, con la calidad total en el objetivo de todos sus procesos.

Con el fin de no perder de vista esta meta, se han creado una serie de premisas que facilitan el cumplimiento de todas las fases del proceso:

- Enfocar el desarrollo de la calidad: hacer de la calidad un proyecto diario del hotel.
- Hacer partícipe a la gerencia: la gerencia del hotel participa y se compromete activamente con el desarrollo de la calidad en todos los niveles del Hotel.
- Conseguir la satisfacción del cliente: la satisfacción del cliente con los productos y servicios del hotel asegura su fidelidad.
- Obtener el máximo compromiso: cuanto mayor es el compromiso de los empleados, menor es el número de errores que se cometen y mejores son los resultados.
- Dar calidad continua: la inversión en el mantenimiento de la calidad reduce los costes a largo plazo y redundando en beneficios.

- Invertir en formación: el desarrollo del capital humano y su mantenimiento es el principal activo del Hotel.
- Incentivar la creatividad: el hotel aprende que existen errores aceptables. Los errores estimulan el crecimiento, ponen a prueba nuevos conocimientos y son un signo de experimentación.
- Reconocer su papel en la sociedad: el Hotel reconoce su responsabilidad global y asume su papel de contribución a la sociedad.

4.3 ORGANICO ESTRUCTURAL DEL HOTEL BLEU.



Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

4.4 ORGANICO FUNCIONAL DEL HOTEL.

GERENTE GENERAL.

Es la responsabilidad de la Gerencia General ejercer la administración del Hotel a través de la planificación, organización, supervisión, y control de las actividades de la empresa.

LAS FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL SON.

- Contratar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Lograr que las personas quieran hacer lo que tienen que hacer y no hacer lo que ellas quieren hacer

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

Se encarga de coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

- Revisar facturas y órdenes de compra o servicio.
- Firmar cheques semanalmente.
- Revisar presupuesto para obras.
- Pagar a proveedores.
- Revisar reportes mensual y semanal de egresos e ingresos.
- Revisar y supervisar cortes diarios y facturas de ingresos y reportes mensuales y semanales.
- Supervisar y controlar la entrada y salida de personal diariamente.
- Elaborar y supervisar la nómina y libreta de checado del personal.
- Verificar que se realicen cada seis meses los inventarios de bienes.
- Enviar correspondencia a API o Campeche.
- Controlar las fotocopias y llamadas telefónicas.
- Elaborar reportes de ingresos y egresos y enviarlos a la dirección general cada semana y mensualmente.
- Controlar y supervisar las compras.
- Supervisar los procedimientos según los manuales de la empresa.
- Elaborar presupuestos de cada mes.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tiene como objetivos mantener el registro e información sobre el personal, administrar el pago de las remuneraciones y el cumplimiento de las leyes sociales para el personal municipal, además de establecer la representación del Municipio en lo referente a las relaciones contractuales del personal, de acuerdo con las políticas.

LA FUNCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Lejos de fomentar o apoyar cualquiera de estos comportamientos, tiene que ver con **prevenir, detectar, informar y resolver cuestiones relacionadas con el acoso en el lugar de trabajo.**

Prevenir.

Mediante la comunicación para que en algún momento todos puedan expresar su opinión sobre el lugar de trabajo, fomentar el desarrollo organizacional, otorgar la importancia que merece al código interno de conducta y respetar la igualdad entre trabajadores. El departamento de recursos humanos es quien debe tener el control para que las normas de conducta se cumplan.

Detectar.

Es más fácil detectar este tipo de comportamientos si se está en contacto y se mantiene una relación fluida con los trabajadores. Fomentar desayunos, almuerzos o reuniones de trabajo inter áreas para hablar sobre temas de trabajo grupales e individuales. Elaborar indicadores de factores de ausentismo en la

empresa. El aumento del ausentismo puede indicar que el clima interno no es del todo saludable para trabajar.

Informar.

Cualquier acción irregular detectada debe ser informada a la alta dirección o a la Gerencia general con lujo de detalles. Si la empresa pretende incorporar en su cultura la no tolerancia al acoso laboral es bueno que todos estén involucrados con el tema y que las pequeñas acciones de prevención pueden asentadas como precedentes para el futuro

Resolver.

Elaborar un plan en caso de detectar pequeñas acciones que pueden conducir a un caso de acoso.

Establecer prioridades en el tratamiento del tema:

- a) instar al jefe directo a tener una conversación con el potencial acosador
- b) si esto continúa organizar una segunda charla junto con el supervisor, el acosador y el departamento de RR.HH.
- c) si esta falta de conducta continúa se deberá realizar un apercibimiento por escrito o suspensión del potencial acosador. La posición de la empresa siempre debe enmarcarse en contra de los acosadores y no contra los acosados por denunciar un hecho.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad es responsable de que se lleven correctamente los registros de contabilidad y sus respaldos. De la preparación de los informes financieros y estadísticos que sean necesarios.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

I. Llevar a cabo la recepción y verificación de los documentos de egresos existentes;

II. Llevar los registros contables con bases acumulativas para poder determinar los costos, facilitando así la formulación, ejercicio y evaluación de los presupuestos y sus programas, con objetivos, metas y unidades responsables de su ejercicio;

III. Diseñar y establecer los sistemas de contabilidad que faciliten la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos, costos, gastos y avances en la ejecución de los programas, permitiendo medir la eficiencia y eficacia de la aplicación del gasto público municipal; y

IV. Las demás que expresamente le confiera el Tesorero Municipal.

DEPARTAMENTO DE RECEPCION

La recepción es el centro de operaciones donde se controlan todos los servicios que les son proporcionados a los clientes, desde el momento de su llegada hasta que abandona el hotel. Se le considera “LA CARA DEL HOTEL HACIA LOS HUÉSPEDES”.

La Recepción propiamente dicha, realiza sus funciones desde antes que el cliente llegue al hotel, durante su estadía, y hasta que éste se retira del hotel:

- Hacer el pre registro de pasajeros y grupos.
- Asignar habitaciones reservadas.
- Elaborar listas de grupo y distribuir las.
- Registrar huéspedes y grupos.
- Recibir y entregar mensajes para pasajeros y para el hotel.
- Autorizar cambios de habitaciones.
- Llenar requisiciones para Almacén.
- Controlar llaves de habitaciones.
- Dar salida a las habitaciones.
- Verificar reportes de ama de llaves.
- Atender problemas de los huéspedes.
- Solicitar trabajos a mantenimiento.
- Solicitar trabajos al Ama de llaves.
- Autorizar envíos de camas y cunas extra.
- Atender el Departamento de Reservas, cuando está cerrado.
- Promover los servicios del hotel.
- Solicitar servicios médicos cuando el huésped lo requiere.
- Comentar a su jefe las opiniones de los huéspedes del hotel.
- Mantener limpia la recepción.
- Realizar inventario de papelería, folletos y tarifas.
- Archivar la papelería que ya ha sido utilizada.

DEPARTAMENTO DE RESERVACIONES

El departamento de habitaciones es el encargado de captar y manejar las solicitudes de reservas. El mismo opera en estrecha coordinación con el personal del departamento de recepción y ama de llaves.

Este departamento debe determinar la disponibilidad del hotel, cotizar las tarifas de las habitaciones, tomar y confirmar las reservaciones y El departamento está compuesto por un gerente de reservaciones quien supervisa y dirige el buen desempeño del departamento y los agentes de reservaciones los cuales realizaran las funciones de atender las reservaciones que lleguen por los diferentes medios de comunicación, las reservas de grupo, las reservas de agencias de internet o tour operadoras, manejar el dinero proveniente de los depósitos correspondientes para garantizar las reservas.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RESERVACION

Llevará a cabo el recibimiento, registro, control, cambios, extensiones, notificaciones y cancelaciones de las reservaciones de los futuros huéspedes.

- Controlará los depósitos a cuenta de reservaciones que reciba de los clientes.
- Aplicará las políticas que le marquen las normas de la empresa, sin que por esta causa se deje de emplear el criterio que la experiencia le ha dado.
- Comunicará a su jefe inmediato, cuáles son las agencias de viajes y empresas que más convienen al hotel.
- Mantendrá al día el Cuadro de Disponibilidad -también llamado chart-, así como el correcto control de los depósitos y garantías, ya que es ésta su principal función. Es necesario recalcar la importancia del chart, ya que gracias a él podremos determinar en cualquier momento la disponibilidad del hotel y aceptar o negar las reservaciones y aún para poder sugerir la Lista de Espera.
- Conocerá las características del hotel, en cuanto se refiere a las habitaciones.

DEPARTAMENTO DE RELACIONISTA PÚBLICA

Datan de los primeros tiempos de existencia de la humanidad, pues en cualquier tiempo y lugar, había ya en mayor o menor grado relaciones públicas. La técnica primitiva de ésta se desarrolló en el campo de la ciencia política.

Los griegos y otros pueblos conocían perfectamente las técnicas de la propaganda y la información, así como la necesidad de muestreo constituyen un nuevo campo que ha llegado a ser gradualmente un conjunto organizado de conocimientos, reconocidos en una prospera vida mercantil. Las Relaciones Públicas afectan los intereses sociales y precisan por ello apoyarse fuertemente en las ciencias sociales.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS

- Elaboración y puesta en marcha de un programa de relaciones públicas con los diferentes públicos, tanto a corto, medio y largo plazo.
- Supervisión de las publicaciones empresariales.
- Revisión de todos los documentos destinados al exterior, para verificar si, de alguna manera, se refieren a las relaciones públicas de la empresa.
- Preparación o aprobación de todas las noticias, artículos, fotografías, etc. que se entregan a los medios de comunicación.
- Preparación o consejo de declaraciones y discursos de los dirigentes de la empresa. sus trabajadores sobre la política empresarial y los problemas que la misma empresa pueda tener.
- Iniciar las relaciones con la comunidad en la que se afincan las sedes de la empresa, colaborando con los periódicos locales, organizaciones cívicas y sociales, escuelas, etc.
- Trabajar en estrecho contacto con la dirección y los consultores legales de la empresa en cuestiones de relación con los órganos de gobierno, incluyendo personalmente al presidente de la empresa.

- Colaboración con el servicio de marketing en la preparación y ejecución de programas dirigidos a mejorar las relaciones con los intermediarios y red de ventas.
- Analizar las tendencias futuras y predecir sus consecuencias.
- Investigar de la opinión pública sus actitudes y expectativas.
- Tomar medidas para prevenir, descubrir y eliminar cualquier malentendido.
- Fomentar las buenas relaciones entre el personal y los públicos internos y externos de la empresa.
- Participar en reuniones directivas.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGA

Es la responsabilidad del Departamento de Compras y Bodega proveer oportunamente a las dependencias del Hotel de productos, insumos, equipos y materiales necesarios para la operación efectiva de sus actividades. Acuda al Departamento de Compras y Suministros si desea:

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y BODEGA:

- Planificar, coordinar y supervisar las actividades de compras y suministros en cuanto a procedimientos de compras, recepción, custodia y despacho de los diferentes artículos, materiales y útiles de oficina, necesarios para el funcionamiento del Hotel.
- 2. Determinar proveedores calificados que suministren cierta clase de productos y establecer con ellos convenios que definan condiciones de clases de productos descuentos, oportunidad de los suministros en cuanto a tiempo de entrega y cantidades.

- Mantener un registro actualizado de las operaciones de compra efectuadas por el Hotel con sus correspondientes documentos de respaldo.
- Administrar el almacén de productos de limpieza, materiales de oficina y demás.
- Proveer racionalmente de materiales, equipo de oficina y de aseo a las diferentes áreas administrativas del Hotel.
- Recibir semanalmente órdenes adjuntas a facturas por consumo de combustible
- Recepción de Solicitudes y requisiciones
- Realización de Cotizaciones en las diversas casas Comerciales.
- Emitir Órdenes de compra
- Presentación de informes mensuales a la Dirección Ejecutiva de Ingresos DEI y tribunal Superior de Cuentas.

AMA DE LLAVE

- Contratación, despido y bienestar de su personal.
- Supervisión, control y adiestramiento del mismo.
- Distribución del trabajo.
- Listas de vacaciones.
- Listas de sueldos y salarios.
- Control de asistencias.
- Revisar la limpieza de habitaciones y áreas públicas.
- Recopilación y/o verificación de las listas de ocupación.
- Hacerse cargo de quejas y peticiones de los huéspedes.
- Informar descomposturas al departamento de mantenimiento.
- Control y supervisión del área de ropería y lavandería.

- Hacerse cargo en caso de objetos perdidos.
- Hacerse responsable de las llaves.
- Inventarios y registros de equipo y suministros.
- Hacer pedidos y entregas de abastecimientos de su departamento.
- Revisión y reposición de artículos en el servi-bar.
- Prevención de accidentes e incendios en su departamento.

CAMARERAS.

- Revisar si el huésped ha olvidado algo.
- Comprobar si el cliente se ha llevado algo y comunicarlo, por teléfono a recepción.
- Cambio de ropa de cama.
- Limpieza de habitaciones y baños.
- Reposición de suministros.
- Cambio de toallas, jabones, papel higiénico, etc.
- Revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos.
- Informar al ama de llaves sobre cualquier objeto roto o descompuesto.
- Llenar los formatos correspondientes.
- Recolección de las bolsas de ropa sucia de los huéspedes para la lavandería.
- En el turno nocturno, hacer la "cortesía", destendiendo camas y cerrando cortinas.

LAVANDERIA.

- Llevar el control de entradas y salidas de blancos sucios y limpios.
- Lavado y planchado de blancos o mandarlos a la lavandería.
- Reparación de blancos.
- En algunos lugares, lavar y planchar o mandar a la lavandería, los uniformes del personal.

4.5 PRESUPUESTO DE INVERSION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

CUADRO 22 PRESUPUESTO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Equipamiento de la Oficina	Cantidad	P/U	Total
Muebles (escritorio, sillas, estantes, etc.)	2	600,00	1200,00
Computadora (impresora)	2	900,00	1800,00
Aire Acondicionado	1	500,00	500,00
Teléfono	2	30,00	60,00
Fax	1	110,00	110,00
Sillas Estandat	2	35,00	70,00
Suministros de oficina		300,00	300,00
Total E.O			4.040,00
Contratación Mano de Obra			
Gerente de Recursos Humanos	1	1600,00	1600,00
Asistente de Recursos Humano	1	600,00	600,00
Total C.M.O			2.200,00
Otros Gastos			
Trámites y gestiones internas y externas			300,00
Total gastos			300,00
Total Costos de inversión			\$ 6.540,00

Elaborado por: Liliana Cruz Lainez.

Para la creación del departamento de recursos humanos se elaboró el siguiente presupuesto el cual solo se está considera los equipos con el cual debe de contar el Gerente y el Asistente, a su vez cabe recalcar que no se encuentra en el presupuesto el internet ya que este lo instalara el personal técnico de Guayaquil (CARFIG S.A) q usualmente realiza ese tipo de conexión y es importante indicar que el Hotel cuenta con internet habilitado.

De la misma manera se especifica la contratación de la mano de obra y los gastos estimados de trámites y gestiones referentes a permisos que se tiene que realizar para que el Hotel no tenga ningún contratiempo y siga en función.

Es importante indicar que la Gerencia junto a la Administración tendrían que analizar el presupuesto que se plantea ya que pueden optar por compra de equipo de oficina más económica.

El departamento de Recursos Humanos estará ubicado en Planta Baja a un costado del Salón Altamar del Hotel, ya que es amplio y se puede instalar los equipos y es un ambiente adecuado para dos personas.

CONCLUSIÓN DE LA PROPUESTA.

1. A través del departamento de recursos humanos, permitirá a los trabajadores operativos, lograr un equilibrio de conocimientos de habilidades, destrezas en los diferentes campos del conocimiento en que desenvuelve sus actividades laborales.
2. Deserción de habilidades laborales en los trabajadores por falta de capacitación y adiestramiento.
3. Propone técnicas para evaluar la eficacia de la capacitación. Ello permite visualizar cuantitativamente si la capacitación entregada tiene el efecto que se deseaba obtener.
4. Asimismo, la investigación nos otorga la oportunidad de conocer la estructura organizacional del Hotel en el cual cuyos procesos se identifiquen oportunidades de sugerir formas de mejoramiento continuo en los procesos de la administración de personal, teniendo en cuenta que las acciones preventivas que ejecute la empresa serán siempre más ventajosas que las correctivas.
5. Si consideramos los procesos que en la actualidad aplican nos damos cuenta que son inevitables para la empresa, lo que tenemos que se tiene que hacer es buscar soluciones creativas que satisfagan las necesidades económicas tanto de la empresa, los empleados, la sociedad, políticas y psicológicas.

RECOMENDACIÓN DE LA PROPUESTA.

1. Es necesario crear el Departamento de Recursos Humanos para el Hotel, ya que este será capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los directivos, y colaboradores de manera general.
2. El Departamento de Recursos Humanos, realizará las funciones de realizar planificaciones con respecto al personal, realizara la capacitación, controles de personal, administración de salarios, higiene y seguridad del trabajo, entre otros, de tal manera que se pondrá en función al hombre, los planes y las acciones y a su vez que estás interactúan entre sí.
3. Los recursos humanos constituyen el componente esencial para el logro de la calidad y competitividad requerida por la empresa moderna y esto es posible sólo mediante la profesionalidad del personal y de la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos.
4. Es importante tener presente que el Departamento de Recursos Humanos, implica el manejo del recurso máspreciado de una empresa ya que este permitirá garantizar la excelencia en el proceso de servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial del Hotel, mediante el empleo de colaboradores idóneos y debidamente calificados.
5. El departamento de recursos es de fundamental ayuda ya que aplica todos los métodos para poder seleccionar a la persona idónea ya que en base a la información recopilada tanto en teoría como en la investigación de campo es necesario q sean aplicadas, y así se obtendrá un personal beneficiosos y capaz para el Hotel.

BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA Y TRANSFORMACIÓN ABRIL
1997

Selección Técnica de Personal

OBREGÓN DAVIS, SARAH A., 2008

Planeación para el
desarrollo humano y bases
metodológicas para su
instrumentación, Centro de
Estudios Andaluces, España

PAREDES GARCÉS WILSON, 2009

Como hacer una tesis,
Editorial Bigcopy. Ecuador

RAMPERSAD HUBERT K. 2006

El cuadro de mando
personal: una guía para
equilibrar trabajo y vida,
Sloninsk y Estudio Grafico,
España

ROBBINSSTEPHEN P., 2005

Administración, Prentice
Hall, México

CHIAVENATO, ADALBERTO (2008)

“Administración de
Recursos Humanos”

ERNST & YOUNG (2005)	“Manual del Director de Recursos Humanos.
GARCÍA SILVIA, GARCÍA EDUARDO 2007	Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva, Inde Publicaciones, España
GIL ESTALLO M. DE LOS ÁNGELES 2007	Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Profit Editorial, España
HERNÁNDEZ ABRAHÁN 2005	Formulación y evaluación de proyectos de inversión, International Thompson Editores, México
BALLVÉ A. M. Y DEBELJUH P. 2006	Misión y valores, Grupo Editorial Planeta, Buenos Aires.
OBREGÓN DAVIS, SARAH A., 2008	Planeación para el desarrollo humano y bases metodológicas para su instrumentación, Centro de Estudios Andaluces, España
MÉNDEZ CARLOS, 2006	Metodología, Editorial Limusa, Colombia.

PAGINAS WEB

- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
- <http://www.mitecnologico.com/im/Main/FuncionesYTecnicasPrincipalesDelDepartamentoDeRecursosHumanos>
- <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=35472>
- http://www.articulosinformativos.es/Relaciones_entre_empleados-a941603.html
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1011>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5456-responsabilidad-social-del-departamento-de-recursos-humanos.html>
- <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2759-politica-de-puertas-abiertas.html>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/departamento-recursos-humanos-posicion-organizacion>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/funcion-retribucion>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/trabajo-motivacion-teorias>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/trabajo-incentivos-satisfaccion-laboral>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/incentivos-satisfaccion-laboral-casos-practicos>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/departamento-recursos-humanos-actividades>
- <http://www.mailxmail.com/curso-trabajo-empresa-recursos-humanos/recursos-humanos-outsourcing>

ANEXOS

ANEXO 1 FOTOGRAFÍAS DEL HOTEL BLEU

FOTO N° 1 Habitación Matrimonial **FOTO N° 2 Fachada externa del Hotel**



Elaborado por: Liliana Cruz

Elaborado por: Liliana Cruz

FOTO N° 3 Interior de habitación doble del Hotel.



Elaborado por: Liliana Cruz Lainez

FOTO N°4. Interior de habitación matrimonial del Hotel.



Elaborado por: Liliana Cruz Lainez

FOTO N°5. Cafetería el Sol del Hotel Bleu.



Elaborado por: Liliana Cruz Lainez

FOTO N°6. Recepción del Hotel Bleu.



Elaborado por: Liliana Cruz Lainez



ANEXO 2 ENCUESTA A LOS EMPLEADOS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

ENCUESTA DIRIGIDA A TRABAJADORES DEL HOTEL BLEU DEL CANTON SALINAS

Se aplicará con el motivo de obtener información adecuada para nuestro proyecto de tesis, favor contestar con la seriedad posible, agradezco su tiempo.

Edad: _____ **Sexo:** M F

1. ¿Considera que la estructura administrativa del Hotel Bleu es eficiente?

SI _____ NO _____

¿Por qué?.....
.....

2. ¿En qué escala valora usted la estructura administrativa existente en el Hotel Bleu?

Excelente ___ Mala ___ Regular ___

3. ¿Qué importante es para usted el desarrollo del recurso humano en el Hotel Bleu?

Muy importante ___ Poco importante ___ Nada importante ___

¿Por qué?.....
.....

4. ¿Cuál es el nivel de planeación de los Directivos hacia el trato equitativo del personal del Hotel?

Alto Medio Bajo

5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores con las tareas asignadas con anticipación o en el momento?

Anticipación:

Alto Medio Bajo

En el momento:

Alto Medio Bajo

6. La comunicación de los Directivos con sus colaboradores es:

Excelente___ Buena___ Muy buena___ Regular___ Mala___

7. La capacidad del personal del Hotel para desarrollar las actividades encomendadas es:

Eficiente___ Excelente___ Bueno___ Muy bueno___
Regular___ Malo___ Muy malo___

8. ¿Se preocupan los Directivos del Hotel por la satisfacción del personal?

SI___ NO___

Mencione de qué
forma.....
.....
.....

9. ¿la Organización del Hotel facilita oportunidades de progreso al personal?

SI___ NO___

10. ¿Existen compromisos entre los Directivos del Hotel y los trabajadores para el desarrollo de las actividades encomendadas?

SI___ NO___

Cuales:.....
.....

11. ¿Considera usted que el desempeño del personal es evaluado por la administración de manera justa?

SI___ NO___

12. ¿Usted tiene conocimiento si los beneficios de los colaboradores están siendo respetados y cumplidos a cabalidad?

SI___ NO___

ANEXO 3 ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DEL HOTEL BLEU DEL CANTON SALINAS

Se aplicará con el motivo de obtener información adecuada para nuestro proyecto de tesis, favor contestar con la seriedad posible, agradezco su tiempo.

Edad: _____ **Sexo:** M F

1. ¿Considera que en el Hotel existan relaciones de comunicación entre empleados buena?
2. ¿Considera que las relaciones laborales entre compañeros son importantes?
3. ¿Por qué las relaciones laborales tienen que ser difíciles entre los compañeros?
4. ¿Existe cierto tipo de relaciones conflictivas entre los colaboradores?
5. ¿Considera usted que es importante la planeación de las actividades para el personal del Hotel?
6. ¿Considera usted que la motivación influiría de forma directa en el rendimiento del trabajador?
7. ¿Toman en consideración los Directivos del Hotel en los planes de trabajo al personal?
8. ¿En el Hotel se cumplen los objetivos en los diferentes departamentos al término de cada jornada?

ANEXO 4 ENCUESTA A LA POBLACION DE SALINAS.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACION DE SALINAS DEL
HOTEL BLEU DEL CANTON SALINAS

Se aplicará con el motivo de obtener información adecuada para nuestro proyecto de tesis, favor contestar con la seriedad posible, agradezco su tiempo.

Edad: _____ Sexo: M F

1. Disponibilidad de nuestro personal de atención al cliente:

- Siempre disponible Disponible la mayor parte del tiempo Difícil de contactar

2. Urgencia en transmitir sus necesidades a la gerencia:

- Mis necesidades siempre se toman con seriedad y los comentarios son constructivos.
 El personal no siempre comprende mis problemas.
 El personal nunca parece comprender mis problemas.

3. Cuando habla con el personal del Hotel, cuál es su nivel de satisfacción con:

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
A. Personas corteses y cordiales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. Capacidad de responder rápidamente a sus preguntas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
C. Paciencia para atender minuciosamente sus necesidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D. Atención general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Con cuánta frecuencia se comunica con el personal de atención al cliente del Hotel?

Varias veces al día Diariamente Semanalmente
Mensualmente

5. ¿Preferiría mantener contacto con el personal del Hotel a través del teléfono o del correo electrónico?

Teléfono Correo electrónico

6. Comentarios o ideas sobre cómo podemos mejorar nuestro servicio.

17. Mencione cualquier cosa que considere sería un complemento o cambio útil para nuestro Hotel:

ANEXO 5 FICHA DEL PERSONAL.

FICHA PERSONAL			
DATOS PERSONALES			
APELLIDOS Y NOMBRES _____ FECHA DE NACIMIENTO _____ ESTADO CIVIL _____ CEDULA Nº _____ IESS Nº _____ LIBRETA MILITAR _____ TIPO DE SANGRE _____ TELEFONO _____		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 80px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> FOTO </div>	
NOMBRE DE CONYUGUE _____	NUMERO DE HIJOS _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
NOMBRE _____	FECHA DE NACIMIENTO _____		
ESTUDIOS REALIZADOS:	PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SEDUNDARIA <input type="checkbox"/>	SUPERIOR <input type="checkbox"/>
TITULOS OBTENIDOS	_____ _____		
EXPERIENCIA LABORAL:			
1.- EMPRESA			
RIEMPO DE SERVICIO:	DESDE _____	HASTA _____	_____
CARGO:	JEFE INMEDIATO _____		_____
DIRECCIÓN	_____		
MOTIVO DE RETIRO	_____ _____		
2.- EMPRESA			
RIEMPO DE SERVICIO:	DESDE _____	HASTA _____	_____
CARGO:	JEFE INMEDIATO _____		_____
DIRECCIÓN	_____		
MOTIVO DE RETIRO	_____ _____		
3.- EMPRESA			
RIEMPO DE SERVICIO:	DESDE _____	HASTA _____	_____
CARGO:	JEFE INMEDIATO _____		_____
DIRECCIÓN	_____		
MOTIVO DE RETIRO	_____ _____		

REFERENCIAS PERSONALES

1.- NOMBRES Y APELLIDOS

TIEMPO QUE LO CONOCE _____ TELEFONO _____
DIRECCIÓN _____ PARENTESCO _____

2.- NOMBRES Y APELLIDOS

TIEMPO QUE LO CONOCE _____ TELEFONO _____
DIRECCIÓN _____ PARENTESCO _____

INGRESO

FECHA DE INGRESO _____ VARGO _____
JEFE INMEDIATO _____
SUELDO US\$ _____

MODIFICACIÓN DE SUELDO:

FECHA	AUMENTO	SUELDO ACTUAL	AUTORIZADO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

VACACIONES

FECHA	DESDE	HASTA	VALOR	OBSERVACIÓN
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES

ANEXO 6 SOLICITUD DE EMPLEO DEL HOTEL BLEU.

HOTEL BLEU

Departamento de Recursos Humanos

SOLICITUD DE EMPLEO

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

Curriculum Vitae con foto actualizada _____
Copia de Cédula de Identidad _____
Copia de Libreta Militar _____
Record Policial _____
Copia de Partida de Nacimiento _____
2 Recomendaciones Personales _____
Copias de Certificado de Votación _____
Certificado de Estudio _____

DATOS PERSONALES

Nombre	Apellido
Lugar y fecha de nacimiento	
Estado civil	Cédula de identidad
Dirección domiciliaria	
Teléfono domicilio	Licencia de manejo N°
Libreta Militar N°	Carnet de IESS N°
Profesión	

GRUPO FAMILIAR

PADRE
MADRE
CONYUGUE
HUJOS

ESTUDIOS

NIVEL	ESTABLECIMIENT	AÑOS	TITULO
PRIMARIA			
SECUNDARIA			
SUPERIOR			
OTROS			

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	CARGO	PERIODO	MOTIVO

Indique que máquinas puede manejar con facilidad

1.	
2.	
3.	

Tiene familiares en la Empresa SI ____ NO ____

NOMBRE	PARENTESCO	AREA DE TRABAJO

(los datos consignados serán verificados)

Trabajo anteriormente usted en esta Empresa

SI ____ NO ____

FECHA	DE	FECHA DE SALIDA:
MOTIVO DE SU SALIDA: _____		
PORQUE DESEA REGRESAR: _____		

ASPIRACIONES

PUESTO	SUELDO
_____	_____

REFERENCIA PERSONAL

(no incluye familiares ni jefes anteriores)

NOMBRE	EMPRESA	TELEFONO	CARGO

Firma del Solicitante _____

Fecha de presentación

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

ACEPTADO _____ RECHAZADO _____

CARGO A DESEMPEÑAR
OBSERVACIONES

GERENTE RECURSOS HUMANOS

ANEXO 7 PROTOCOLO DE LLAMADAS

Hotel Bleu



Llamadas Externas

Recepción

- La respuesta debe ser educada y con una frase similar a: "Buenos días, Hotel Bleu Mery Céspedes le habla ¿en qué puedo ayudarle?"

Reservas

- La respuesta debe ser educada y con una frase similar a: "Buenos días, Hotel Bleu Mónica Bejeguen le habla ¿en qué puedo ayudarle?"

Llamadas Internas

Administración

- La respuesta debe ser educada y con una frase similar a: "Buenos días, Administración Lucy le habla ¿en qué puedo ayudarle?"

Cafetería

- La respuesta debe ser educada y con una frase similar a: "Buenos días, Cafetería Diana Sánchez le habla ¿en qué puedo ayudarle?"

Contabilidad

- La respuesta debe ser educada y con una frase similar a: "Buenos días, Contabilidad Mariuxi le habla ¿en qué puedo ayudarle?"

Recuerden:

- No se hace esperar mucho tiempo al cliente (o persona que llama) al teléfono. Si ve que se va a demorar mucho en ponerse al teléfono la persona solicitada puede indicar al interlocutor que llame más tarde o deje sus datos para llamarle con posterioridad.

- Debe responder al teléfono con un tono adecuado y vocalizando bien. Es muy desagradable no entender a quién nos contesta al teléfono. Hágalo despacio y repita si es necesario.

- Aunque sea usted amigo de la persona a la que llama debe preguntar por ella de forma educada aunque después le trate de una forma más cercana. Por ejemplo, si llama usted a otro jefe de ventas, por ejemplo, al que familiarmente llaman "Genius" porque vende todo muy bien, debe preguntar por Don Roberto o el Señor Suarez, aunque después a le trate como Genius o le salude como tal. No se debe equivocar uno en el trato cuando hay otras personas de por medio. No se puede llamar a la empresa de un amigo o familiar, y preguntar por el por un apodo.

ANEXO 8 CHECK LIST BODEGA - COMPRAS

CHECK LIST COODINADORA ADMINISTRATIVA																															
Área: Bodega-Compras															Mes:																
N°	Puntos a Observar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Estado de las luminarias																														
2	Identificación de la Mercadería																														
3	Limpieza y orden del área de almacenamiento																														
4	Limpieza y orden de las áreas circundantes a la bodega																														
5	Distancia entre palets y pared																														
6	Las puertas de ingreso a Bodegas permanecen cerradas																														
7	Los contenedores de basura permanecen cerrados e identificados																														
8	Los químicos de limpieza están identificados y separados																														
9	Los sanitarios están limpios y con suficiente presión de agua																														
10	Los vehículos de carga , están limpios y en buen estado																														
11	Llamadas de seguimiento por compras																														
12	Presupuesto de Compras para venta y personal																														
13	Revisión de F/. Enviada por Logística Gyq-Ing. al sist - Devolucion de Originales																														
14	Archivos Varios del proceso del día																														
15	Retenciones secuencial y anuladas																														
C: correcto I: incorrecto																															
Observaciones :																															
Acciones a Tomar en base a las Observaciones realizadas :																															
Elaborado por:															Revisado por:																

ANEXO 9 CHECK LIST CONTABILIDAD

CHECK LIST COORDINADORA ADMINISTRATIVA																															
Área: Contabilidad		Mes: _____																													
N°	Puntos a Observar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Secuencial de caja de Inventario																														
2	Secuencial de caja de administración																														
3	Proveedor, N° de Fac. / Ret/ valores/Frimados																														
4	Proveedor, N° de Fac. / Ret/ forma de enviar los documentos a Gyq																														
5	Ingreso al sistema de las facturas ,cuadra con el físico																														
6	Ingreso de cajas, lote de tarjeta, deposito e ingreso a sistema																														
7	Egreso de comida del personal Req. Firmas de responsabilidad y del peronal																														
8	Verificacion y visto bueno de comida del personal																														
9	Egreso de suminsitros varios de forma manual (evento y cantidades necesarias)																														
10	Ingreso de Facturas Modulo Cuentas por pagar																														
11	Ingreso a diario de entradas y salidas del personal y horas extras																														
12	Ingreso de Retenciones anuladas al sistema																														
C: correcto I: incorrecto																															
Observaciones :																															
Acciones a Tomar en base a las Observaciones realizadas :																															
Elaborado por:															Revisado por:																

ANEXO 10 MANUAL DE INSTRUCCIONES DE DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN



HOTEL BLEU MANUAL DE FUNCIONES DE RECEPCION

Objetivo:

Monitorear el proceso y tomar medidas, preventivas y de mejora continua, para evitar eventos no deseados a futuro con nuestros clientes.

Alcance:

El departamento de recepción es la tarjeta de presentación del hotel. Tiene gran importancia de cara a la clientela, ya que es el primer departamento con el que el cliente tiene relación, bien sea de una forma personal a su llegada, bien a través de cualquier medio de comunicación, teléfono, fax, mail, etc. si hace reserva antes de su llegada.

La primera y última impresión son las que mayor importancia tienen para la mayoría de los clientes. La primera, debido a que el ser humano siempre se deja impresionar fácilmente por las imágenes, ésta va a predisponer a la mayoría de la clientela a favor o en contra del establecimiento según haya sido favorable o desfavorable para cada cliente.

Los profesionales de este departamento para causar una buena impresión deben estar uniformados y aseados, guardar una compostura correcta que no resulte desagradable al cliente, atendiendo con rapidez y seguridad en su trabajo a cada una de las personas que se acerquen al mostrador y siendo serviciales .

Descripción de Operaciones:

Para comenzar empezaremos diciendo que los distintos departamentos que constituyen un hotel tienen gran importancia y no conviene destacar una mayor relevancia para uno u otro. Un hotel es una empresa de servicios, y la sincronización, coordinación y control interdepartamental es lo que va a determinar, además de su categoría, su reputación a nivel comercial sin olvidar que cada departamento tiene una funciones concretas y específicas, y que igualmente desempeña un papel dentro de la organización general dentro de la empresa.

Funciones Básicas:

Sostener una comunicación con el huésped.

Registro y control de ingresos y salidas del huésped (check in – checkout).

Realizar cambios de habitaciones solicitados por los clientes

Realizar bloqueos de habitaciones, autorizados por el dto. De Reservas.

Autorizar la prolongación de estadías y realizar las reservas fuera del horario normal de atención.

Mantener una fluida comunicación con los subdepartamentos: Caja y Facturación.

Favorecer las relaciones interdepartamentales.

· Realizar tareas de control.

Los departamentos de Recepción y Garita son los únicos que se encuentran disponibles las 24 horas. Donde el huésped puede solicitar información o asistencia. Es fundamental que la primera impresión que tenga el cliente sea positiva y que pueda ser asistido cada vez que lo solicite.

Recepcionista matutino:

El recepcionista del turno mañana comienza su jornada laboral a las 08:00 horas. Antes de retirarse el recepcionista nocturno debe comunicarle lo que ocurrió durante su turno, resaltando aquellas que necesiten ser tratadas y resueltas durante el transcurso del día.

Luego debe leer el Libro de Novedades, el que tiene que firmar para constatar que está al tanto de lo que ocurrió en el turno anterior.

Seguidamente el recepcionista debe leer las reservas que ingresaran en el día dando especial atención a pedidos o requerimientos que pretende el huésped, tales como, si la debe estar preparada para discapacitados motores, habitación con una decoración especial, etc.

Si el recepcionista registra el nombre del futuro huésped en el fichero porque ya estuvo alojado en el hotel, se podrá tomar conocimiento de las preferencias del mismo.

Otras funciones:

* Debe verificar las reservas si se encuentran garantizadas, y en caso de haber otorgado algún descuento que este se encuentre con la autorización correspondiente (Administración).

* Mediante la observación del Plano de Habitaciones, tomara conocimiento de las habitaciones que se encuentran ocupadas, bloqueadas, habitaciones libres, habitaciones con checkout en el día. Se recomienda que cada opción tenga un color que las caracterice para agilizar su tarea.

Pre asignación de habitación

* Recepción organizara las reservas con pedidos especiales.

* Tendrá en cuenta aquellos pasajeros que ingresaran al hotel antes del horario normal de ingreso, en caso de no poder asignar la habitación por diversas razones, se invitara al huésped a esperar en el lobby o en la cafetería.

* Con respecto al ingreso de un grupo, se ubicaran en el mismo piso o en habitaciones según sus preferencias.

Reporte de habitación

Recepción debe tener una fluida comunicación con los subdepartamentos que son de suma para la calidad del servicio en este caso de la ama de llaves es uno de ellos.

Housekeeping es el departamento que se ocupa de tener todo el hotel en condiciones, la limpieza del hotel es en lo primero que el huésped o cliente se fija en su llegada.

Por ello recepción pone a su disposición una copia del Listado General de Habitaciones sobre las ocupaciones de las mismas con el correspondiente pedido de atención que el huésped solicito en Reservas, para que el Ama de Llaves pueda cumplir con tal pedido y prepararlo con anticipación.

Housekeeping remitirá a Recepción día informes diarios donde quede constatado la condición de la habitación el momento de su emisión.

Cuando el recepcionista haga un checkout, el recepcionista debe comunicarse con el Ama de Llaves, ella enviara a una camarera para que revise la habitación y comunique el estado de la misma, si se rompió algo, si hubo algún faltante o si el huésped se olvidó alguna pertenencia de valor.

Ingreso de huésped (check in)

Para proporcionar la calidad del servicio de las habitaciones en la llegada del huésped se fija una hora de entrada y uno de salida, normalmente el horario límite del check in es de 13:00 a 15:00 horas.

Check in de pasajero con reserva

1. El recepcionista le dará la bienvenida al huésped en forma atenta y cordial.
2. Le preguntara si tiene reserva confirmada y a nombre de quien está la misma.
3. Confirmara la reserva emitida por el departamento de reservas.
4. Reconfirmara con el pasajero los datos y contenidos en la reserva.
5. Luego preguntara quien se hará cargo de los gastos ocasionados durante la estadía.
6. Verificara si quedo algo pendiente y completara los datos faltantes en la tarjeta de registro.

Ingreso de un grupo

La reserva de un grupo debe realizarse con unos días de anticipación para facilitar la llegada de los mismos, de esta manera el recepcionista podrá tener todo organizado.

Luego entregara las llaves de las habitaciones a cada integrante del grupo.

El recepcionista seguidamente realizara el check in del grupo al sistema.

Posibles Problemas en el Check in

Llega un huésped al hotel, con toda su familia en plena temporada alta y sin reserva

Solución: el recepcionista debe chequear que pueda desocuparse alguna habitación ese día o tratar de encontrar una solución inmediata, dándole al turista la posibilidad de que pueda encontrar alojamiento en otro establecimiento.

Cuentas maestras

Las cuentas maestras o folio (no es factura) se abre para anotar los gastos extras que realiza el huésped durante su estadía, antes de que se produzca el checkout este folio se carga en el sistema con los datos de su habitación, tipo de habitación, cantidad de huéspedes, etc.

Procedimiento de salida (checkout)

1. El recepcionista nocturno o el matutino pueden emitir el listado de posibles salidas para el día en curso.
2. Se ocupara de emitir el estado de cuenta de cada habitación que tiene su salida para ese día.
3. Antes del checkout el huésped puede pedir el cierre de su cuenta.
4. El recepcionista se comunicara telefónicamente o radio con el ama de llave para que la, envíe a la habitación y realice la verificación de rutina.
5. También se comunicara con los centros de consumo para preguntar si se brindó otro servicio al huésped que no ha sido facturado.
6. Al tener toda la información correspondiente, se procederá al cierre total de su factura, preguntándole de qué modo va a realizar el pago.
7. Despedirá al huésped y le agradecerá su estadía.

Posibles Problemas en el Checkout

· El ama de llaves avisa que falta una toalla de la habitación.

Solución: El recepcionista deberá comunicarle al huésped dicho faltante y deberá recargárselo a su cuenta final por políticas del hotel.

· El huésped extravió la llave de su Habitación

Solución: el recepcionista deberá recargarle un plus al pasajero por extraviar la llave y seguidamente deberá comunicarle al departamento de mantenimiento este hecho que será normalizado según el criterio del hotel.

Comportamiento del recepcionista

El dto. De recepción es la cara visible del hotel siendo el primer lugar al que se dirige el huésped, como así también acudirá cuando este necesite ayuda.

El recepcionista debe comportarse:

- Con cortesía
- Sentido del humor
- Confianza en sí mismo
- Memoria (recordar los gustos de los huéspedes, los hará sentir parte de su vida)
- Dicción (No gritar, No Discutir, Dirigirse a sus compañeros por sus nombres, etc.)

ANEXO 11 PROCEDIMIENTO DE ENTREGA Y RECEPCIÓN DE EQUIPOS



HOTEL BLEU

PROCEDIMIENTO ENTREGA Y RECEPCION DE EQUIPOS.

1. Propósito.-

Optimizar la Logística Integral en los emplazamientos y desplazamientos de los Equipos (lencería que se encuentre en las instalaciones del Hotel Bleu) desde la lavandería hacia Bodega Locker y la distribución de las habitaciones.

2. Alcance.-

Este procedimiento aplica a las actividades del flujo logístico del Hotel Bleu.

Se entiende como Flujo Logístico a toda la Cadena de Abastecimiento, sus documentos y controles respectivos, para la optimización y maximización de los recursos.

3. Responsabilidad.-

El responsable de cumplir y hacer cumplir lo aquí estipulado es el Supervisor Diurno Y Nocturno. El mismo que se encarga de la Administración (planificar, controlar, dirigir, ejecutar, entrenar el personal a su cargo, emisiones de reportes y novedades, etc.) de Lavandería - Lencería, garantizando un excelente servicio a los Clientes Internos / Externos.

4. Definiciones y Abreviaturas.-

LHB: Lencería Hotel Bleu

Logística Integral: Optimización de todos los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento, logrando maximizar recursos, asegurando el retorno sobre la inversión.

5. Procedimiento.-

Para dar fiel cumplimiento a éste procedimiento la administración, debe coordinar con los Supervisores de Turnos, la plena aplicación del Flujo de1 Proceso de Control de Equipos Sucios (Lencería), y las bajas respectivas, ya sean éstas por desgastes o por daños.

Entrega de Equipos Sucios:

El Supervisor de Hotel (Sup1 y Sup2) , efectuará la entrega de los Equipos sucios al departamento de lavandería (puntos = equipos) de la cinta de auditoría (término del turno) que emite el sistema y ésta se cotejará con el físico (equipos sucios) , cuyo flujo es .:

- Punto de venta - Procesos – Generar orden de Lavado

LHB (Lencería Hotel Bleu)

Recepción de Equipos Sucios Provenientes de Limpieza de Habitaciones:

Una vez que los equipos sucios lleguen al LHB, se deberá proceder de la siguiente manera:

- Documento de entrega (emitido por ama de llave) vs., el físico que se dirige hacia al Locker (. Lavandería – procesos – despacho de lavado)
- Los documentos se registrarán en el Reporte de Ingresos y Salidas de Lavandería haciendo referencia al número de documento emitido en el Hotel y guardia – turno - de donde se retiraron (proviene) los equipos ; éste proceso es manual; al efectuar ésta operación se cargan y descargan las Bodegas Puentes (Lavandería y Locker) quedando los saldos regularizados.
- En el LHB, se aglutinarán todos los equipos sucios que provienen de las habitaciones por limpieza de las mismas, para luego ser devueltos al punto (limpios).

Salida de Equipos Limpios y Envío de Kit a Habitaciones:

Una vez que los equipos LIMPIOS han sido revisados y constatados, se los colocará en Locker 3segregados así:

Al momento se colocaran estantes la lencería de acuerdo al sistema FIFO (Primero en entrar y primero en salir) para que la lencería tenga la correcta rotación.

* Grupos de 15 sabanas cuadradas matrimoniales.

* Grupos de 15 sabanas redondas matrimoniales.

* Grupos de 30 sabanas cuadradas Junior.

* Grupos de 15 sabanas redondas Junior.

* Grupos de 12 Toallas Grandes.

* Grupos de 12 Toallas Pequeñas.

* Grupos de 20 Rodapiés.

* Grupos de 30 Fundas de Almohada.

* Grupos de 5 Edredones Matrimoniales.

* Grupos de 7 Edredones Junior.

- * Grupos de 10 Frazadas de Color.
- * Grupos de 10 Frazadas Concho de Vino Matrimoniales.
- * Grupos de 10 Frazadas Concho de Vino Junior.
- * Grupos de 10 Cobertores Matrimoniales.
- * Grupos de 10 Cobertores Junior.

Las entrega/recepción de los equipos limpios-sucios (lencería) por parte de Lavandería, se efectuaran en el horario establecido, de lunes a domingo 2 veces al día (o las que sean necesarias). Esta entrega se realizara los siguientes pasos:

- Lavandería, entregará contados (en gavetas) los equipos con los siguientes documentos: Comprobante de egreso de Lavandería.
- De haber diferencias o disconformidad con lo recibido, el Supervisor de Hotel, tiene que hacer constar la diferencia, debe registrar las transacciones en tiempo real al kardex del Locker, un comunicado con las debidas observaciones y ser reportadas a lavandería debidamente firmados.
- En el caso de haber diferencias, Lavandería, tiene 12 horas para reponer los equipos, caso contrario, estos serán descontados.
- Todos los sobrantes y/o faltantes que surgieren en una determinada fecha, serán debidamente registradas en el sistema, notificar en el momento oportuno a contabilidad con copia a este departamento para su correspondiente regularización

Todas las gavetas de salidas ya sean los de retiro como los de entrega de equipos van con su reporte de entrada y salida a los Supervisores 1 y 2.

Equipos dados de Baja por Uso

- Los supervisores 1 y 2 realizará ésta gestión, de revisión física una vez al mes en coordinación con la administración (debe de haber coordinación previa para que ambos hagan esta labor) ; aquí se separarán :
 - Equipos dados de baja por uso (desgaste propio de la prenda por la normal operación).
 - Equipos dañados por Lavandería.

En éste proceso, se DEBE de realizar el marcaje respectivo pronunciado a las toallas, para evitar confusiones, en el momento que éstas son recicladas (re-enviadas para uso de limpieza)

Para optimizar recursos en ambos casos, se dejarán separadas las prendas que sirven para ser re-utilizadas (reproceso) y la administración, coordinará con el Jefe de Logística, para que haga las gestiones respectivas con

el proveedor de fundas para almohadas, para que vaya al día siguiente de la recepción de equipos (una vez que el Jefe de Logística, haya recibido los equipos).

Esta operación se la realiza con el objetivo de optimizar los recursos.

- Luego de efectuar la labor de segregación de estos equipos, por los Supervisores 1 y 2, emitirá su informe respectivo (con copia a los departamentos involucrados en el proceso), en donde deje tipificado, los equipos que se dan de baja por los puntos anteriormente anotados, para su posterior reposición, la misma que estará a cargo de la administración.
- Una vez, que él, ha recibido el informe de la Administración nocturno, este procede a realizar las gestiones para :

Dpto. de Logística

- Enviar toallas y sábanas para reciclaje:
 - Toallas para uso interno (personal que viven en el hotel).
 - Sábanas, para re-utilizarlas en confecciones de fundas para almohadas.

Gerencia General:

- Solicitar vto. Bono., para remplazo de sábanas.

Activo Fijo:

- Enviar resto de equipos para evacuar la lencería, y cerrar el círculo de dada de baja de equipos.

Todos éstos movimientos DEBEN de quedar plenamente registrados en el sistema LANDER, una vez que los equipos han sido dados de baja, el resto de los movimientos (para control).

- Jefe de Logística, debe de coordinar con la administración, para la entrega de los equipos re-utilizables (sábanas, convertidas en fundas para almohadas), de acuerdo al compromiso de entrega del proveedor; se registrarán los ingresos y egresos respectivos, y cuando ya estén las fundas para almohadas listas, éstas ingresarán al LANDER (operación que la hace Logística).
- Una vez que la ADMINISTRACIÓN, ha coordinado las gestiones para evacuar la lencería dada de baja, la responsabilidad del manejo de los equipos dados de baja, recae sobre :
 - Jefe de Logística, de acuerdo a lo tipificado en los puntos anteriores (es decir sobre los equipos a él entregados).
 - Jefe de Activos Fijos , de acuerdo a lo tipificado , en los puntos anteriores y;
 - Responsable de mantener orden y control de los equipos a él asignados.
 - Responsable de ejercer seguimiento para que los activos sean ^ castigados ^ contablemente o realizados los cobros y/o cruces de cuentas respectivos.
 - Responsable de emplazar a la Gerencia General, que se hace con los mismos :
 - Si se los regala, dejar claro el procedimiento.
 - Si se los quema, dejar claro el procedimiento, y en ambos caos definir fechas, las mismas que no deben de ser mayor a 1 (una) semana, luego de haber realizado las bajas de la lencería.

- Responsable de coordinar las acciones respectivas a seguir con el departamento de Costos.
- La administración, DEBE, de coordinar con el Jefe de Logística, las reposiciones de equipos (manejo de stock, rotaciones y coberturas).
- Jefe de Activos Fijos DEBE coordinar con la Administración General y el Contador General , para que :
 - Las TIF de lencería se efectúen 2 veces al mes (equipos en buen estado).
 - Las Tif de lencería dada de baja en poder de Logística, se efectuarán de acuerdo al cronograma bimestral.
 - Las TIF, en poder de A/F, se efectuarán cada mes.

ANEXO 12 EVALUACIÓN DE FORMACIÓN DEL PERSONAL



HOTEL BLEU EVALUACION DE FORMACION DEL PERSONAL.

SEMINARIO:

EVALUADO POR:

NOMBRE DEL CAPACITADO: _____ **CODIGO:** _____

FECHA DE LA FORMACIÓN: 1 Y 2 OCTUBRE DEL 2011

Marque con una X las repuestas apropiadas.

Puntuación: 1: Malo 2: Bueno 3: Muy Bueno 4: Excelente

Pregunta	1	2	3	4
1.- Cómo califica Ud. que lo aprendido en la capacitación ayudó a mejorar el desempeño laboral del capacitado				
2.- Cómo califica Ud. el aprovechamiento del curso por parte del capacitado				
3.- Cómo califica la mejora en las destrezas/habilidades del evaluado				
4.- Cómo califica Ud. la manera en que el capacitado ha transmitido lo aprendido a sus compañeros de área				
TOTAL				

Calificación Final:

No se ha aprovechado el curso satisfactoriamente.

Los conocimientos para el desempeño de sus funciones se han alcanzado a medias.

Se han alcanzado los conocimientos de forma muy satisfactoria.

¿Algún comentario o sugerencia sobre el tema dictado?