

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DIRIGIDO

Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday en la
Ciudad de Cobija.

Postulante: Univ.: Raiza Valeria Muñoz Mansour

Tutor: Lic. Eilen Rossy Saavedra Pezo

Cobija - Pando - Bolivia

2015

Dedicatoria

Con mucho amor y cariño dedicado a mi gran papá José Luis Muñoz y mi mamá María Teresa Mansour, a mis queridos hermanos y amigos, por el apoyo que siempre me han brindado.

Agradecimientos

A Dios por su gran Amor.

A quienes han formado mis conocimientos: Lic. Solange Murillo, Lic. Carmelo Pérez, Lic. Eilen Saavedra, gracias por el apoyo que me han brindado en la elaboración de este documento.

Mi agradecimiento también va dirigido al Gerente Propietario Fernando Vaca Egüez de la Empresa Hotelera Holiday por haber aceptado que se realice el trabajo dirigido en su prestigiosa Empresa y por la oportunidad que me han otorgado.

ÍNDICE GENERAL

1.- INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
2.- ANTECEDENTES	2
2.1.- Nombre de la Institución	2
2.2.- Principal Ejecutivo de la Institución	2
2.3.- Dirección de la Institución	2
2.4.- Nombre del Proyecto, Programa o Actividad	2
2.5.- Actividades que Realiza la Institución	2
2.6.- Importancia Social de la Institución	2
2.7.- Nombre del Profesional a Carga del Proyecto, Programa o Actividad	3
2.8.- Tiempo Estimado de Duración del Trabajo dirigido	3
CAPÍTULO 2	
3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
3.1.- Formulación del Problema	5
4.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	5
CAPÍTULO 3	6
5.- OBJETIVOS	6
5.1.- Objetivo General	6
5.2.- Objetivos Específicos	6
6.- ALCANCE DEL TRABAJO	6
7.- RESULTADOS PREVISTOS	6
CAPÍTULO 4	
8.- MARCO CONCEPTUAL	8
8.1. Proceso Administrativo	8
8.1.1. Planificación	8
8.1.2. Organización	8
8.1.3. Dirección	8
8.1.4. Control	8
8.2.- Evolución del Concepto de Recursos Humanos	8
8.3.- Planeación del Talento Humano	9
8.4.- Gestión del Talento Humano	9
8.4.1.- Objetivos de Gestión del Talento Humano	10
8.4.2.- Modelos de Gestión	10
8.5.- Gestión del Talento Humano en la Construcción de una Organización Competitiva	10
8.6.- Gestión Humana como Socio Estratégico	11
8.7.- Aspectos de Gestión Humana	11
8.7.1.- Estrategias de Gestión del Talento Humano	11
8.7.1.1.- Procesos de Gestión Humana	11
8.7.1.1.1.- Análisis y Definición de Puestos de Trabajo	11
8.7.1.1.2.- Procesos de Vinculación o Incorporación	12
8.7.1.1.3.- Procesos de Formación y Desarrollo	12
8.7.1.1.4.- Compensación y Beneficios	13
8.8.- Recursos Humanos	13
8.9.- Plan de Acción	14

8.10.-	Direccionamiento	14
8.11.-	Rotación	14
8.12.-	Direccionamiento Estratégico	15
8.12.1.-	Misión	15
8.12.2.-	Visión	15
8.13.-	Diagnóstico	16
8.13.1.-	FODA	16
8.14.-	Comunicación	16
CAPÍTULO 5		
9.-	METODOLOGÍA	17
9.1.	Tipo de Estudio	17
9.2.	Enfoque	17
9.3.	Método	17
9.4.	Población y Muestra	17
9.5.	Técnicas de Investigación	17
9.6.	Instrumentos de Investigación	18
CAPÍTULO 6		
10.-	DIAGNOSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN	19
10.1.-	Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	19
10.1.1.-	Análisis del Entorno Interno	19
10.1.2.-	Análisis del Entorno Externo	21
10.1.3.-	Matriz FODA	24
11.-	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO	25
CAPÍTULO 7		
12.-	PROPUESTA CENTRAL	27
12.1.-	Planificación Estratégica de Direccionamiento de la Empresa Hotelera	27
12.1.1.-	Misión	27
12.1.2.-	Visión	27
12.1.3.-	Valores	27
12.1.5.-	Portafolio de Servicios	28
12.1.6.-	Estrategias Corporativas	28
12.2.-	Factores Clave de Éxito	30
12.2.1.-	El Capital Humano	30
12.2.2.-	El Capital Estructural	30
12.2.3.-	El Capital Relacional	31
12.3.-	Estructura de Organización del Hotel Holiday	32
12.3.1.-	Descripción de los Puestos de Trabajo	33
12.4.-	Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano	37
12.4.1.-	Funciones de la Gestión de Recursos Humanos	37
12.5.-	Políticas de Personal	38
12.5.1.-	Políticas de Selección	38
12.5.2.-	Políticas de Reclutamiento	39
12.5.2.1.-	Recepción	40
12.5.2.2.-	Selección	40
12.5.2.3.-	Negociación del Contrato	41
12.5.2.4.-	Inducción	41
12.5.2.5.-	Socialización	42

12.6.- Políticas de Motivación	42
12.6.1.- Política de Comunicación Interna	43
CAPÍTULO 8	
13.- EVALUACIÓN Y RESULTADOS	45
13.1.- Evaluación	45
13.2.- Resultado del Trabajo Ejecutado	45
CAPÍTULO 9	
14.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
14.1.- Conclusiones	48
14.2.- Recomendaciones	49
BIBLIOGRAFÍA	50
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Macro Ambiente	20
Tabla 2, Micro Ambiente	22
Tabla 3. Matriz FODA de la Empresa Hotelera Holiday	24
Tabla 4, Actividades con el Gerente Propietario	25
Tabla 5, Actividades por el Estudiante	26
Tabla 6, Elección de la Estrategia Corporativa	28
Tabla 7, Estrategias Generales Empresariales	29
Tabla 8, Necesidad de Recursos Humanos	33
Tabla 9, Plan de Comunicación	44
Tabla 10, Resultado del Trabajo Ejecutado	46
Tabla 11, Plan de Acción	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1, Organigrama del Hotel Holiday	32
Figura 2, Procesos de Reclutamiento de Personal	39
Figura 3, Lugar de Recreación del Hotel Holiday	54
Figura 4, Lugar de Recreación del Hotel Holiday	54
Figura 5, Sala de Descanso del Hotel Holiday	55
Figura 6, Parte Externa del Hotel Holiday	55
Figura 7, Recepción del Hotel Holiday	56
Figura 8, Entrevista a Recepcionista del Hotel Holiday	57
Figura 9, Habitación Matrimonial del Hotel Holiday	58
Figura 10, Habitación Sencilla del Hotel Holiday	58
Figura 11, Habitación Dobles del Hotel Holiday	59
Figura 12, Habitación Familiar del Hotel Holiday	59

1.- INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte del análisis sobre la gerencia estratégica y su aplicación en una adecuada Gestión del Talento Humano para la Empresa Hotelera Holiday de la Ciudad de Cobija del Departamento Pando.

De acuerdo al objetivo general que orientó el presente trabajo dirigido para la Empresa Hotelera Holiday, lo cual se cumplió sobre la base del desarrollo de los objetivos específicos, que permitieron obtener los datos necesarios para el diseño de la propuesta de Planeación Estratégica de Gestión del Talento Humano como objeto de estudio.

En consecuencia del estudio antes mencionado se aplicó el diagnóstico situacional con el cual se tuvo una idea más clara de las condiciones internas de la organización y sus esquemas de administración. Con base en esta información y con los criterios sobre gestión del talento humano se diseñó una propuesta de tres ejes principales.

En primer lugar el diseño de una planeación estratégica que hizo más claro los procesos y acciones para el logro de los objetivos de calidad de la organización, lo que a su vez coadyuva en valores corporativos que integran el talento humano bajo una misma orientación.

En segundo lugar se diseñaron proceso para la gestión del talento humano en los que se tuvieron en cuenta las necesidades del cargo, el perfil adecuado y las políticas que la organización debe implementar para la promoción y desarrollo de las capacidades y talentos humanos quienes componen el talento humano de la organización.

En tercer lugar con esta respuesta se pretende dar una respuesta a las necesidades actualmente existente en la empresa hotelera Holiday, la cual ha crecido de manera exponencial y ha tenido que adaptarse a este crecimiento sin tener procesos de gestión del talento humano definidos sobre los cuales pueda operar de manera estandarizada y organizada. Por tanto se presenta una propuesta de planeación estratégica de Gestión del Talento Humano que coadyuve al cumplimiento de la estrategia organizacional a través de la definición e implementación de procesos y directrices para la gestión de sus recursos humanos.

CAPÍTULO 1

2.- ANTECEDENTES

2.1.- Nombre de la Institución

Empresa Hotelera Holiday

2.2.- Principal Ejecutivo de la Institución

Actualmente tiene como principal gerente general Fernando Vaca Egüez, quien viene desempeñando una labor de mucha importancia dentro de la institución llevando acabo las diferentes actividades programadas de la Empresa Hotelera Holiday.

2.3.- Dirección de la Institución

La Empresa Hotelera se encuentra ubicada en el Barrio Senac, sobre la Calle Leoncio Justiniano Montero, Número de Teléfono: 842-2188

2.4.- Nombre del Proyecto, Programa o Actividad

Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday en la Ciudad de Cobija.

2.5.- Actividades que Realiza la Institución

La Empresa Hotelera Holiday brinda servicio de hospedaje de alta calidad a turistas o visitantes. Las instalaciones superan las expectativas de los clientes, propiciando permanentemente un desarrollo integral de los trabajadores en dicha empresa.

2.6.- Importancia Social de la Institución

La importancia social del Hotel Holiday es que posee la responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, actuar con integridad es más que proteger la imagen y reputación de la empresa.

2.7.- Nombre del Profesional a Carga del Proyecto, Programa o Actividad

El presente trabajo dirigido se encuentra a cargo del gerente general Fernando Vaca Egüez, quien es responsable de llevar adelante las actividades planificadas en coordinación con el personal operativo de la organización.

2.8.- Tiempo Estimado de Duración del Trabajo dirigido

Para el Diseño de la Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija tendrá una duración de seis (6) meses de trabajos ejecutados.

3.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo tendrá como objeto de estudio el diseño de una Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija, ya que hasta la actualidad no se ha implementado este tipo de proceso de organización del personal.

Los orígenes del problema se ajusta a que la Empresa Hotelera Holiday de la Ciudad de Cobija, debido a la alta competencia que enfrenta, debe poseer recursos humanos que cuenten con las habilidades necesarias para desarrollar sus actividades, realizando un esfuerzo común para tomar decisiones y acciones que guíen a la empresa en un entorno competitivo.

Las causas de la problemática radican en que el turismo juega un papel fundamental y se perfila como uno de los sectores de mayor importancia en nuestra ciudad; por lo que se prevé que el flujo de turistas en nuestro país continúe incrementándose, situación que obliga a los hoteles a proporcionar servicios de mayor calidad. En este sentido se torna indispensable auxiliarse de nuevas técnicas de planificación estratégica que les permitan alcanzar eficiencias en el desarrollo de sus actividades, contribuyendo al logro de sus objetivos y metas.

Estos puntos críticos genera como efecto la falta de personal idóneo para cada puesto requerido en el hotel, no cuenta con una Planificación Estratégica que permita identificar y promocionar el desarrollo disminuyéndose las posibilidades de éxito para la entidad.

Otro de los factores que de alguna manera afectan el desarrollo de estas empresas es el alto índice de rotación de personal lo que no le permite aprovechar la experiencia y las habilidades que los empleados van adquiriendo, incrementando con esto los costos de la empresa.

Estos puntos críticos antes mencionados genera como efecto que el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija, debe desarrollar sus actividades mediante una Planificación Estratégica, ya que a pesar que el hotel está en pleno ejercicio de sus labores tiene buen nivel de aceptación en el mercado; sin embargo, no se están realizando la gestión del talento humano que permita que el personal sea el más idóneo para cada puesto de trabajo.

3.1.- Formulación del Problema

¿Qué actores, factores y acciones serán necesarios analizar para diseñar una Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija?

4.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo dirigido se realiza con la finalidad de contar con personal idóneo, que permita promocionar el desarrollo y el éxito del hotel. Ya que en los últimos años han surgido nuevos hoteles en nuestra ciudad, volviendo más competitivo el mercado de las empresas dedicadas a este rubro. Es por ello que la empresa debe implementar los elementos de la gestión del talento humano como excelencia e innovación en sus servicios, orientando sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Los aportes que genera el trabajo es Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano basada en competencias, se fundamenta en los nuevos escenarios por los cuales está transitando la empresa, necesitan contar con herramientas que les permitan integrarse a las nuevas exigencias del mercado. Por tanto la Empresa Hotelera debido al tipo de servicio que ofrecen, el recurso humano se vuelve un factor especialmente importante, ya que del trato y atención que el cliente recibe, depende en gran medida el éxito o fracaso de las mismas. Para toda empresa un factor importante es el personal, ya que el mismo genera vida, movimiento y acción a toda organización; por lo cual deben implementarse mecanismos que permitan el desarrollo del recurso humano, siendo éste el capital más importante de toda organización.

El diseño de la Planificación Estratégica beneficiará al Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija, mediante la satisfacción de sus clientes externos e internos. Lo que resulta significativo para que la organización logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresa más importantes del mercado. Así como también es importante para la organización garantizar los beneficios y mantener un orden administrativo eficaz para la rentabilidad de la compañía mediante la calidad de sus servicios y que tenga las competencias apropiadas, previamente adquiridas de acuerdo a la planificación estratégica antes mencionadas.

5.- OBJETIVOS

5.1.- Objetivo General

- Diseñar una Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija.

5.2.- Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Hotelera.
- Determinar los objetivos y estrategias de direccionamiento de la Empresa Hotelera Holiday, de tal manera que permita alcanzar ventaja competitiva y un mayor beneficio.
- Plantear, plan de acción fundamentado en el área del talento humano y que contribuya al direccionamiento del Hotel Holiday.

6.- ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo dirigido será para el desarrollo de la Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para el Hotel Holiday de la Ciudad de Cobija.

7.- RESULTADOS PREVISTOS

Al finalizar el trabajo dirigido se deberá tener los siguientes resultados previstos que se menciona a continuación que son:

- Realizar un Diagnostico Situacional de la Empresa Hotelera Holiday para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la cual ayudará para el desarrollo de la planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano.
- Explicar la descripción del trabajo ejecutado de acuerdo la estructura o propuesta del trabajo dirigido.
- Desarrollar la propuesta de la Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano, de acuerdo a los objetivos propuesto.
- Demostrar la evaluación y resultado de la planificación estratégica de gestión del talento humano.

- Explicar la conclusión y recomendación del trabajo dirigido para la implementación en la Empresa Hotelera Holiday de la Ciudad de Cobija del Departamento Pando.

CAPÍTULO 2

8.- MARCO CONCEPTUAL

8.1. Proceso Administrativo

8.1.1. Planificación

“Planificación consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzarlo; supone una toma anticipada de decisiones”. Pérez, G. (2001: 1).

8.1.2. Organización

“Organización es el proceso en virtud del cual un miembro aprende y se adapta al sistema de valores, normas y patrones de conducta requeridos por una organización, sociedad o grupo”. Taylor, (2001: 10).

8.1.3. Dirección

“Dirección es integrar dentro de esa estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad”. Pérez, G. (2001: 5).

8.1.4. Control

“Control es que todo se efectúe de acuerdo al plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir de que ocurran nuevamente”. Fayol, (2000: 3).

8.2.- Evolución del Concepto de Recursos Humanos

Según Valle, (2004). La gestión de los recursos humanos ha evolucionado presentando características comunes las cuales se pueden agrupar en cuatro etapas históricas, estas son:

- 1. Etapa Administrativa:** La gestión de los recursos humanos se orienta hacia la mejora de la productividad en la fabricación o producción (se incluyen conceptos como salarios y primas, control y disciplina de trabajo. Esta etapa está influenciada por los

planteamientos de la denominada Administración Científica de Taylor y es a partir de aquí que se da la aparición del término Administración de Personal.

2. **Etapa de Gestión:** A partir de los estudios realizados por Mayo, E. (1980), se da el movimiento de las relaciones humanas, en el que se define que los trabajadores necesitan estar en grupo y que este grupo es un fuerte influenciado del comportamiento individual, es aquí donde se nace el concepto de organización informal en las empresas.
3. **Etapa de Desarrollo:** Se puede decir en durante esta etapa, la creación de la Dirección de Recursos Humanos (D.R.H.) permitió posicionar la función del el área con un enfoque estratégico, así como el interés por el desarrollo de uno de los activos más valiosos para la organización: las personas que allí trabajan, las cuales aportan de manera individual y conjunta en el logro de la estrategia organizacional.
4. **Etapa Estratégica:** De acuerdo con lo anterior, se puede decir que estamos en la etapa estratégica de Gestión Humana en la que la dirección debe trabajar de la mano con GH para definir los lineamientos y procesos que ayudaran a la organización a lograr sus objetivos a través de su gente.

8.3.- Planeación del Talento Humano

La planeación de recursos humanos es un proceso que implica atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales. Explica que a partir de un diagnóstico tanto al interior de la organización como en otras organizaciones; es decir; el mercado laboral se podrá tener siempre el personal idóneo para cada necesidad en la organización. Chiavenato, (2009:14)

8.4. Gestión del Talento Humano

Según Martínez (2002). La Gestión del Talento Humano es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los funcionarios y el entorno.

8.4.1.- Objetivos de Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009), afirma que el objetivo de la gestión del talento humano ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle funcionarios bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los funcionarios en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

8.4.2.- Modelos de Gestión

Según Haper (1992). Este modelo realiza una provisión de necesidades e interdependencia a través de análisis y descripción de puestos, las curvas profesionales, la promoción, el clima y la motivación. El modelo tiene carácter descriptivo, ya que solo muestra las actividades relacionadas con la gestión de los recursos para lograr su optimización en dinámica y operación.

8.5.- Gestión del Talento Humano en la Construcción de una Organización Competitiva

Según Chiavenato (2009). Muestra el sistema de construcción de una organización competitiva que son los siguientes:

- 1. Administración de estrategias:** como ayudar a impulsar la estrategia organizacional.
- 2. Administración de la infraestructura de la empresa:** como puede ofrecer una base de servicios a la organización para que sea eficiente y eficaz.
- 3. Administración de la contribución de trabajadores:** como puede ayudar en el involucramiento y compromiso de los trabajadores, transformándolos en agentes emprendedores.
- 4. Administración de la administración y del cambio:** como ayudar en la construcción de una organización creativa, renovadora, e innovadora.

8.6.- Gestión Humana como Socio Estratégico

Según Martínez, (2002). Los encargados de la Gestión del Talento Humano deben asegurarse de que el cumplimiento de la misión de la organización se dé gracias a la gestión de la gente. Para lograr ser un verdadero socio estratégico de la organización las tareas deberán ser las siguientes:

- Realizar estrategias para que las personas a través de sus cargos le apuesten al logro de la estrategia de la compañía.
- Llegar a ser parte de las juntas directivas, estar al tanto de lo que tiene pensado la compañía para el futuro.
- Gestionar sus procesos desde un punto de vista financiero, mostrando utilidades y beneficios tangibles para la organización.
- Trabajar de la mano de los jefes de línea para la gestión de sus recursos.

8.7.- Aspectos de Gestión Humana

8.7.1.- Estrategias de Gestión del Talento Humano

El plan estratégico de gestión del talento humano (misión, políticas, metas cuantitativas y estrategias del área que contribuyen al logro y la continuidad de los objetivos de gestión humana en el tiempo.) Implementación y seguimiento del plan estratégico (programas y procesos que se deben ejecutar para dar cumplimiento al plan estratégico así como los indicadores y métodos de evaluación que muestran los resultados a la gerencia. Fernández, (2007: 23)

8.7.1.1.- Procesos de Gestión Humana

8.7.1.1.1.- Análisis y Definición de Puestos de Trabajo

Según Fernández, (2007) define el análisis de puestos como el proceso que permite determinar los conocimientos, habilidades y obligaciones necesarias para desempeñar los cargos dentro de una organización. Asimismo se entiende como puesto de trabajo el conjunto de tareas necesarias para que una organización logre sus metas.

8.7.1.1.2.- Procesos de Vinculación o Incorporación

Según Fernández, (2007) en su Diccionario de Recursos Humanos se definen los procesos de:

1. **Reclutamiento:** Este proceso consiste en la recolección de hojas de vida de un grupo de candidatos cuyo perfil se adapta al definido por el jefe contratante. Se puede dar de manera interna o externa a la organización según las necesidades del cargo y la población existente dentro de la misma.
2. **Selección:** este proceso consiste en evaluar a los candidatos reclutados a la luz de los requerimientos del cargo de tal forma que se logre elegir al candidato que más se ajuste a la compañía y al que la compañía le pueda ofrecer una opción dentro de sus expectativas. Para este proceso se usan herramientas de medición y evaluación como los son pruebas psicotécnicas o de inteligencia, desarrollo de casos, assessment centers, entrevistas, etc.
3. **Contratación:** proceso a través del cual la compañía le ofrece formalmente al candidato externo seleccionado la opción de su vinculación laboral, acordando entre las partes, la modalidad del contrato y sus respectivas condiciones.
4. **Inducción:** Proceso a través del cual la organización le da al nuevo trabajador información necesaria para que logre aprender de manera rápida acerca de su: misión, visión, objetivos política, cultura y estructura organizacional, de tal forma que puedan adaptarse más rápida y fácilmente a su nuevo cargo.

8.7.1.1.3.- Procesos de Formación y Desarrollo

Según Fernández, (2007). Los procesos de formación y desarrollo los define de la siguiente manera:

1. **Capacitación:** Proceso a través del cual se diseñan actividades para brindarle a los funcionarios los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo actual.
2. **Desarrollo:** Proceso a través del cual se definen iniciativas de aprendizaje, para un funcionario, las cuales tienen un enfoque a largo plazo dentro de la organización. Con esto se busca obtener mayor productividad para la organización y crecimiento profesional para el trabajador.

3. **Evaluación:** Proceso formal de revisión a través del cual se determina el desempeño de un trabajador durante un periodo de tiempo definido y se determina su potencial de desarrollo.
4. **Promoción:** Proceso mediante el cual un trabajador asciende a una posición superior en la escala profesional dentro de la organización. Dicho proceso presupone que el trabajador adquirió los conocimientos y las competencias necesarias para asumir la nueva responsabilidad.

8.7.1.1.4.- Compensación y Beneficios

Las políticas de compensación y beneficios. Así como de las iniciativas en pro del bienestar social de los empleados y sus familias. El proceso de compensación hace referencia a todo lo que el trabajador recibe de parte de su empleador a cambio de su trabajo, esto es salario, bonos, comisiones, auxilios, entre otros. Sobre este tema no se hará énfasis en este trabajo ya que implicaría un desarrollo similar o superior a lo que definió como objetivo del mismo. Chiavenato, (2009: 37)

8.8.- Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos se refiere a la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores, cuyo objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva”. Chiavenato, (2009: 22)

La Administración de Recursos Humanos también se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. Fernández, (2007:13).

8.9.- Plan de Acción

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Organización Panamericana de la Salud, (2005: 26)

El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones. Organización Panamericana de la Salud, (2005: 26)

El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación. Organización Panamericana de la Salud, (2005: 26)

8.10.- Direccionamiento

Según Camacho, (2002). El direccionamiento es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

8.11.- Rotación

La rotación de puestos es una técnica de capacitación gerencial, que significa que el personal será cambiado de una posición a otra con la intención de ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes, con el objetivo de prepararlos o desecharlos para un futuro dentro de la empresa. Chiavenato, (2009: 12)

La rotación de puestos como una “técnica de entrenamiento gerencial que contempla el mover, para entrenamiento, al personal de departamento en departamento para ampliar su experiencia y para identificar puntos fuertes y débiles de la persona”. Chiavenato, (2009: 12)

8.12.- Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. Gómez, (1993: 23)

8.12.1.- Misión

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Gómez, (1993: 23)

8.12.2.- Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Gómez, (1993: 23)

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización. Gómez, (1993: 23)

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa. Gómez, (1993: 23)

8.13.- Diagnóstico

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. Rodríguez, (2006:15)

8.13.1.- FODA

El análisis FODA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta. Rodríguez, (2006:15)

8.14.- Comunicación

La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. Favaro, D. (2005: 2)

CAPÍTULO 3

9.- METODOLOGÍA

9.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio para la elaboración del presente trabajo es de carácter descriptivo y analítico, para realizar el diagnóstico, la valoración y diseño de la propuesta, y de esta manera cumplir los objetivos establecidos.

9.2. Enfoque

El presente trabajo dirigido se utilizará el enfoque cualitativo, este enfoque nos ayudará a desarrollar las diferentes etapas del trabajo dirigido e identificación de las fortalezas, debilidades y oportunidades de Gestión del Talento Humano de la Empresa Hotelera Holiday.

9.3. Método

a) Método Deductivo.- Este método facilitará conocer la manera analítica los principios de la problemática, de modo general para así llegar a las particularidades de las problemáticas existentes en el proceso de Gestión del Talento Humano.

b) Método Descriptivo.- Este método se utilizará para recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar, los resultados de las observaciones pertinentes al trabajo.

9.4. Población y Muestra

La muestra contemplada para el presente trabajo de investigación ha sido finita, porque se ha tomado en cuenta a los 7 trabajadores que en su totalidad forman parte de la empresa hotelera.

9.5. Técnicas de Investigación

Con el propósito de realizar el trabajo de investigación y así alcanzar los objetivos determinados, se empleará como principal instrumento para la recolección de la información, la siguiente técnica:

- **La Entrevista;** Esta técnica se aplicará al personal que se encuentra trabajando en los hoteles, con el fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación, a través de una guía de entrevista como instrumento de investigación.

- **La Observación,** Es una técnica que permite al investigador observar y tener contacto con la realidad del organigrama y estructura de las empresas hoteleras para determinar grado de satisfacción, comportamiento, desempeño y compromiso.
- **Documentación:** Esta herramienta se utilizará para obtener información, documentos, libros y trabajo de investigación donde se contará con la oportunidad de recopilar mayor información respecto a la planificación estratégica de gestión del talento humano.

9.6. Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación que se utilizará en el presente perfil de investigación para la recolección de datos son las siguientes:

- **Lista de Cotejo:** La lista de cotejo se utilizará para anotar los comportamientos del personal administrativo de la empresa de acuerdo a las observaciones.
- **Guía de Entrevista:** La entrevista se utilizará para recopilar información más deliberada mediante preguntas específicas.
- **Fichas Bibliográficas.-** Esta herramienta se utilizará para la recopilación de información mediante las consultas de libros, textos, trabajo de investigación entre otras fuentes que servirá para el diseño de la planificación.

CAPÍTULO 4

10.- DIAGNOSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidad de la Empresa Hotelera.

La finalidad de este análisis es la de identificar los aspectos positivos y negativos del entorno, relacionar estos aspectos entre sí, y por último su incidencia y nivel crítico. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

La metodología aplicada en la Empresa Hotelera Holiday, fue la formación de cuatro grupos de trabajo en las cuatro áreas o grupos de interés para la institución.

10.1.- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

El análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una de las herramientas esenciales para planeación estratégica. En el ejercicio de planificación realizado como soporte de la identificación de las expectativas de los grupos de poder, se definieron aspectos propios del entorno interno, fortalezas y debilidades; y aspectos del entorno externo, oportunidades y amenazas.

Para este análisis se consideró factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo del hotel y que inciden sobre su quehacer interno. Estos aspectos pueden potencialmente favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de los resultados planteados.

10.1.1.- Análisis del Entorno Interno

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno del Hotel Holiday. Se identificaron las fortalezas con las que cuenta la empresa y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la organización, es decir el servicio que de manera directa se reflejan en las actividades como ventaja ante otras instituciones similares.

Las debilidades son el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica es la de afectar en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos servicios.

Así, las debilidades se podrían acometer con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. A continuación se muestra el macro ambiente de la Empresa Hotelera.

Tabla 1
Macro Ambiente

Fuerzas	Oportunidad	Amenaza
Económicas	➤ Alianzas estratégicas con proveedores.	➤ Falta de fidelización de proveedores.
	➤ Buscar nichos de mercado.	➤ Deberes en zona franca.
	➤ Crecimiento del Hotel Holiday.	➤ Fluctuaciones del mercado sectores hoteleros.
Políticas	➤ Política de calidad.	➤ Política fiscal cambiante.
	➤ Contratación con el estado.	
Sociales	➤ Política de calidad.	➤ Inseguridades algunas en zonas de la Ciudad.
	➤ Actitudes hacia inversión.	
	➤ Responsabilidad social del Hotel Holiday.	
Geográficas	➤ Ubicación del Hotel Holiday.	➤ Logística y distribución.
	➤ Presencia en nuevos mercado.	➤ Factores climáticos.
		➤ Infraestructuras públicas, aeropuerto y carreteras.

Fuente elaboración propia

Del análisis de la situación del hotel, se definieron un listado de fortalezas y debilidades, que influyen en la operación y actividad diaria la empresa hotelera:

Fortalezas:

- Liquidez y Rentabilidad
- Costo operativo bajos.
- Ubicación estratégica.
- Instalación refaccionada recientemente.
- Exclusividad y calidad.
- Información de tecnología a nivel de satisfacción de los clientes.

Debilidades:

- Bajo inversión en publicidad.
- Alta rotación de personal.
- Comunicación y control gerencial.
- Capacidad de responsabilidades o situaciones cambiantes.

10.1.2.- Análisis del Entorno Externo

Para analizar las oportunidades y las amenazas, se consideraron los factores económicos; políticos y sociales; avance de la tecnología; factores demográficos; factores de competencia externo, entre otros.

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la empresa hotelera no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de sus resultados.

Asimismo, las amenazas se originan en factores externos que pueden afectar de manera negativa el desempeño de sus resultados. Las amenazas podrían actuar como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura. A continuación se muestra el micro-ambiente de la Empresa Hotelera Holiday.

Tabla 2
Micro Ambiente

Fuerzas	Oportunidad	Amenaza
Proveedores de Alimentos, bebidas y suministro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importadores de productos a bajo costos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de precios.
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crecimiento en ocupación en altas temporadas. ➤ Expansión a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Temporadas bajas de demanda del servicio del hotelero. ➤ Estimulación salarial insuficiente. ➤ Competencias desleales en tarifas.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de personales con falencias de formación profesional. ➤ Región con poca tradición turística 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuficiente gestión de ventas. ➤ Bajo niveles de idiomas. ➤ Bajo profesionalización del administrador.

Fuente elaboración propia

Del análisis de situación, resultaron una lista de oportunidades y amenazas que influyen sobre la organización:

Oportunidad:

- Ampliación de la Instalaciones.
- Aplicación del nuevo esquema de gestión del talento humano.
- Convenio con instituciones o empresa privadas.
- Exposición de nueva instalaciones de hotelera de la Ciudad.
- Crecimiento en ocupación en altas temporadas.

Amenaza:

- Poco incentivo en el turismo viajero.
- Apertura de nuevos competidores.
- Desastres naturales en las instalaciones.
- Crisis económica a nivel Departamental y Nacional que afectaría a la Empresa Hotelera.
- Temporadas bajas de demanda del servicio.
- Recursos humanos calificables.
- Competencia directa por la frontera.

10.1.3.- Matriz FODA

Tabla 3
Matriz FODA de la Empresa Hotelera Holiday

Fortaleza (Interna)	Oportunidad (Externa)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liquidez y Rentabilidad ➤ Costo operativo bajos. ➤ Ubicación estratégica. ➤ Instalación refaccionada recientemente. ➤ Exclusividad y calidad. ➤ Información de tecnología a nivel de satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliación de la Instalaciones. ➤ Aplicación del nuevo esquema de gestión del talento humano. ➤ Convenio con instituciones o empresa privadas. ➤ Exposición de nueva instalaciones de hotelera de la Ciudad. ➤ Crecimiento en ocupación en altas temporadas.
Debilidad (Interna)	Amenaza (Externa)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bajo inversión en publicidad. ➤ Alta rotación de personal. ➤ Comunicación y control gerencial. ➤ Capacidad de responsabilidades o situaciones cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco incentivo en el turismo viajero. ➤ Apertura de nuevos competidores. ➤ Desastres naturales en las instalaciones. ➤ Crisis económica a nivel Departamental y Nacional que afectaría a la Empresa Hotelera. ➤ Temporadas bajas de demanda del servicio. ➤ Recursos humanos calificables. ➤ Competencia directa por la frontera.

Fuente elaboración propia

11.- DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO

En la realización del trabajo ejecutado se describe el desarrollo de las actividades realizadas en la Empresa Hotelera Holiday de la Ciudad de Cobija.

Tabla 4
Actividades con el Gerente General

Actividad con el Gerente General			
Nro.	Actividades	Desde	Hasta
1	Para la ejecución trabajo dirigido se solicitó al gerente general una reunión para la presentación de la estructura de acuerdo al reglamento de modalidad de graduación de trabajo dirigido.	25/08/2015	25/08/2015
2	Se realizó el cronograma de trabajo se coordinó para desarrollar el plan de trabajo.	27/08/2015	29/08/2015
3	Luego de realizar el cronograma de trabajo se realizó una reunión para determinar un cronograma de trabajo de acuerdo al trabajo dirigido.	29/08/2015	29/08/2015

Fuente elaboración propia

Tabla 5
Actividades por el Estudiante

Actividad por el Estudiante			
Nro.	Actividades	Desde	Hasta
1	Elaboración de la entrevista para el levantamiento de la información dirigida al gerente general de la Empresa Hotelera Holiday	01/09/2015	04/09/2015
2	Levantamiento de la Información o entrevista.	09/09/2015	09/09/2015
3	Interpretación de los Resultado. Y presentación de los mismos al gerente general.	14/09/2015	23/09/2015
4	Redacción de los resultados de la Investigación. Y Presentación a observación por parte del gerente general. (Diagnóstico de la Empresa Hotelera Holiday).	28/09/2015	08/10/2015
5	Elaboración de los Objetivos Empresariales. Y presentación a ajuste del mismo por parte del estudiante.	13/10/2015	20/10/2015
6	Elaboración de Objetivos y Estrategia de Gestión del Talento Humano. Y presentación y ajuste por parte del estudiante.	22/10/2015	27/10/2015
7	Elaboración del proceso de Gestión del Talento Humano. Y Presentación del mismo al gerente general.	26/08/2015	05/11/2015

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 5

12.- PROPUESTA CENTRAL

12.1.- Planificación Estratégica de Direccionamiento de la Empresa Hotelera

12.1.1.- Misión

Ofertar servicios de excelencia, para satisfacer las necesidades de los clientes mediante la calidad del servicio, ya que estos constituyen la supervivencia en el mercado actual de la competencia.

12.1.2.- Visión

Convertirnos en una empresa con sólido prestigio hotelero a nivel regional y nacional, fomentando el desarrollo turístico de la Ciudad de Cobija, comprometidos con la mejora continua por la valoración de nuestros colaboradores y en beneficio de la sociedad.

12.1.3.- Valores

La Empresa Hotelera Holiday asume este compromiso con su Visión y Misión con los valores que guían el trabajo. Dichos Valores se agrupan en los siguientes:

- **Pro-actividad:** Para anticiparnos a los problemas, logrando una disminución de sus riesgos informáticos e incrementar la fidelidad del cliente.
- **Responsabilidad:** Siempre debemos desempeñar nuestras tareas diarias de manera cuidadosa y con esmero, teniendo en mente los mejores intereses de nuestros clientes y de la empresa hotelera.
- **Puntualidad:** Siendo puntuable en el tiempo para el desarrollo de los procesos de la actividades de la Empresa Hotelera.
- **Calidez:** Ambiente agradable, de respeto y confianza, que hace sentir a los huéspedes felices y cómodos.

12.1.5.- Portafolio de Servicios

- Confortables habitaciones (sencillas, matrimonio, dobles, triples y familiares).
- Lavandería (adicional)
- Internet Wifi gratis en áreas comunes y en algunas habitaciones.

12.1.6.- Estrategias Corporativas

Las estrategias competitivas abarcan las decisiones de la Empresa Hotelera Holiday, atraer clientes, satisfacer las necesidades de los mismos.

Según la clasificación de estrategias competitivas de Porter quedarían reflejadas en el siguiente tabla.

Tabla 6
Elección de la Estrategia Corporativa

Estrecha Visión de Mercadeo	Estrategia de Segmentación	
	Estrategia de Diferenciación	Liderazgo en Costo
Amplia	Exclusividad	Costes
	Competencia	

Fuente elaboración propia

La estrategia a seguir es la Diferenciación del servicio, ya que el mismo posee un ambiente cálido agradable a diferencia de las competencias actuales, la cual ha obtenido estas características mediante la refacción de la infraestructura de la empresa hotelera.

Tabla 7
Estrategias Generales Empresariales

Perspectivas (Grupos de Interés)	Objetivos Estratégicos Empresariales	Estrategia
Gerencia (relacionados con la estrategia de crecimiento y productividad)	➤ Incrementar el uso eficiente del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar la Ejecución presupuestaria. ➤ Implementar las políticas institucionales de coordinación interna y externa. ➤ Mejorar la calidad del servicio.
Usuarios (relacionados con la propuesta de valor al usuario)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la infraestructura de la calidad en el ámbito de Normalización y Reglamentación Técnica. ➤ Incrementar la aplicación de documentos normativos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la cultura de servicio y atención al usuario. ➤ Mejorar la calidad del servicio.
Procesos (relacionados con los procesos operacionales, de relacionamiento con usuarios, de innovación y regulatorios)	➤ Incrementar la eficiencia operacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incrementar la oferta de servicios. ➤ Aumentar la eficacia de los procesos.
Capital intangible (relacionados con el capital humano, de información, tecnológico y organizacional)	➤ Incrementar el desarrollo del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar el Talento Humano. ➤ Implantar trabajo en equipo. ➤ Asegurar el acceso a la información para la toma de decisiones

Fuente elaboración propia

12.2.- Factores Clave de Éxito

Los factores clave para el éxito (FCE) se definen como aquellas características internas a la empresa que le permiten alcanzar una ventaja competitiva frente al resto de las empresas. Todos estos factores formarán el capital intelectual, es decir, aquellos de naturaleza intangible. Estos factores se pueden clasificar en tres grupos.

- Humanos.
- Organizativos.
- Relacionales.

12.2.1.- El Capital Humano

El capital humano se suele considerar como el promotor del resto de los componentes de capital intelectual. Engloba todos aquellos factores de naturaleza inmaterial que están relacionados con el personal de la empresa y contribuyen a la obtención de una ventaja competitiva.

- Los factores clave del éxito del capital humano serían:
- Satisfacción y motivación del personal.
- Conocimientos y habilidades de las personas.
- Trabajo en equipo y autonomía en la resolución de incidencias.
- Multidisciplinar

12.2.2.- El Capital Estructural

Dentro de este apartado se tendrán en cuenta todos los elementos que se enmarcan dentro de la organización interna de la empresa y que permiten desarrollar con éxito las actividades de la misma.

Dentro de nuestro negocio establecemos los siguientes FCE del capital estructural:

- Existencia de una forma clara de entender y gestionar el negocio con una misión compartida.
- Reparto de tareas, responsabilidades y toma de decisiones.

- Existencia de mecanismos para captar información y experiencias útiles para la empresa.

12.2.3.- El Capital Relacional

Este aspecto aborda el establecimiento de relaciones externas con proveedores, clientes, administraciones públicas, etc.

Los factores clave de éxito del capital relacional dentro de nuestra empresa serán:

- Establecer relaciones de colaboración con organismos y organizaciones comerciales, incluso más allá de la venta de servicios.
- Repetición de compras de clientes satisfechos.
- Acciones orientadas a captar nuevos clientes.
- Posibilidad de venta cruzada.

12.3.- Estructura de Organización del Hotel Holiday

El Hotel Holiday posee los recursos humanos necesario para un adecuado desempeño de sus actividades, ya que su estructura organiza se define como un organigrama funcional vertical que representa las unidades a partir del gerente general que se encuentra en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquico en forma escalonada. Este sistema de organización se determinó de acuerdo a sus actividades que el hotel desenvuelve, ya que el mismo no requiere diferentes unidades o direcciones para el desarrollo de funciones operativas.

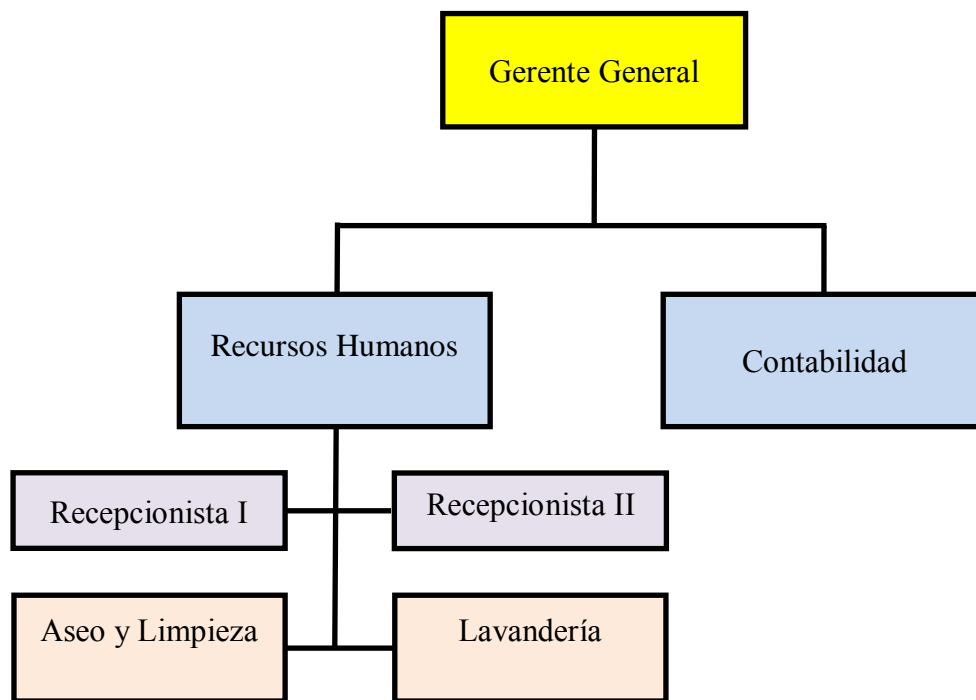


Figura 1 Organigrama del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia

12.3.1.- Descripción de los Puestos de Trabajo

Las necesidades de puestos a cubrir para el buen funcionamiento de la empresa hotelera son las siguientes:

Tabla 8
Necesidad de Recursos Humanos

Nro.	Descripción	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Recursos Humanos	1
3	Contabilidad	1
4	Recepcionista	2
5	Aseo y Limpieza	1
6	Lavandería	1

Fuente elaboración propia

A continuación se ha definido la descripción de los puestos de trabajo en base a los siguientes cuatro criterios: Perfil, funciones y tareas, formación y experiencia necesaria, y responsabilidades.

1. Gerente General

Perfil: persona orientada al logro de objetivos y a la calidad, compromiso con la empresa y dotes de dirección de personas.

Formación y experiencia: Debe ser un licenciado universitario con dominio del inglés y portugués y 5 años de experiencia en el sector.

Funciones:

- Planificación estratégica a largo plazo y estrategias de crecimiento.
- Planificación de ventas y beneficios a medio y corto plazo.
- Selección y formación del personal.
- Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento general del hotel.
- Planificar las funciones financieras y de recursos humanos.
- Controlar y estructurar los recursos financieros
- Responsabilidades: Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa y del reglamento interno.

2. Recursos Humanos

Perfil del puesto: Esta persona estará comprometida con su trabajo, dotes comunicativos y de gestión de equipos.

Formación y Experiencia: Estudiante universitario, necesaria experiencia de al menos 2 años en un puesto similar. Se valorará el conocimiento de idiomas, principalmente inglés y portugués.

Funciones:

- Encargado de los recepcionistas, personal de limpieza, lavandería y mantenimiento.
- Establecimiento de los turnos de recepción y limpieza.
- Encargado de las compras.
- Velar por el buen funcionamiento de los procesos internos del hotel

3. Contabilidad

Perfil del Puesto: debe ser una persona ordenada y orientada al logro de los objetivos empresariales.

Formación y Experiencia: Es imprescindible que tengas estudios universitarios (ciencias empresariales, administración y dirección de empresas, económicas). Experiencia en tareas administrativas y coordinación de equipos con un gran nivel de contabilidad.

Funciones:

- Encargado de las compras de la compañía.
- Elaboración y control del presupuesto de tesorería.
- Gestión de pagos y liquidación de impuestos
- Elaboración de informes económicos financieros.

4. Recepcionistas

Perfil: dotes comunicativos y buen trato al cliente. También se valorará una buena presencia, que sea elegante, educado/a, amable, simpático/a y que sepa resolver cualquier tipo de situación.

Formación y Experiencia: Estudiante universitario con experiencia en atención al cliente, necesidad de experiencia en empresas del sector y será imprescindible un nivel de portugués e inglés.

Funciones:

- Atención a los clientes en su llegada y salida del hotel.
- Atención de consultas en persona, por teléfono
- Encargados de obtener información sobre la satisfacción y posibles mejoras del hotel por parte de los clientes.
- Encargados de la vigilancia de la entrada.
- Reportar al director gerente.
- Responsabilidades: cumplir con las normas de la empresa.

5. Limpieza

Perfil del Puesto: Contratar a personas de edad comprendida, que sean organizadas y eficaces en su trabajo, que aporten una gran capacidad de coordinación con sus compañeros, además de educada y amable con nuestros clientes.

Formación y Experiencia: No es preciso que tenga ningún tipo de título simplemente debe tener la formación básica, pero miraremos de forma positiva todos los cursos formativos de limpieza para su mejor desarrollo del trabajo.

Funciones:

- Entre ellas cabe destacar que atenderán la limpieza de las instalaciones general, todas las dependencias de nuestro hotel. También serán las encargadas de reportar la necesidad de material de limpieza.

6. Lavandería

Perfil del Puesto: Personas que será y comprometidas con su trabajo.

Formación y Experiencia: Se valorará positivamente experiencia en un puesto similar

Funciones:

- Recoger y volver a llevar al hotel limpia y planchada fundas sabanas de las camas.

12.4.- Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano

La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante cuidar las relaciones humanas.

Las fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH son cuatro:

1º Administrativa: Es puramente burocrático y actúa sobre la disciplina y las remuneraciones. Las medidas a adoptar son de tipo reactivo.

2º Gestión: Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y sociológico de las personas. Las medidas a adoptar son de tipo proactivo.

3º Desarrollo: Se busca la conciliación entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades económicas de la empresa. Se considera que las personas son elementos importantes para la empresa y se busca su motivación y eficiencia.

4º Gestión estratégica de los RRHH: La gestión de los RRHH está ligada a la estrategia de la empresa. Los trabajadores son la fuente principal de la ventaja competitiva de la empresa.

12.4.1.- Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, tenemos unas funciones a realizar, ya sea por una sola persona, un departamento o una subcontrata externa (consultora).

1º Función Empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica.

2º Función de Administración de Personal: Encargada del manejo burocrático desde que un personal ingresa en la empresa hasta que la abandona.

3º Función de Retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla tres condiciones que son:

- Motivador.

- Internamente Equitativo.
- Externamente Competitivo.

4º Función de Dirección y Desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

5º Función de Relaciones Laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

6º Función de Servicios Sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

12.5.- Políticas de Personal

Para definir este apartado nos hemos basado en las políticas de selección, formación y motivación ya que unas buenas políticas de personal son un pilar fundamental para el buen funcionamiento de la empresa hotelera.

12.5.1.- Políticas de Selección

Seguidamente, se presenta el cuadro correspondiente al proceso de selección del personal a llevar a cabo por el Hotel Holiday, así como otra serie de procesos a aplicar desde la recepción del currículum hasta su incorporación en la plantilla de la empresa.

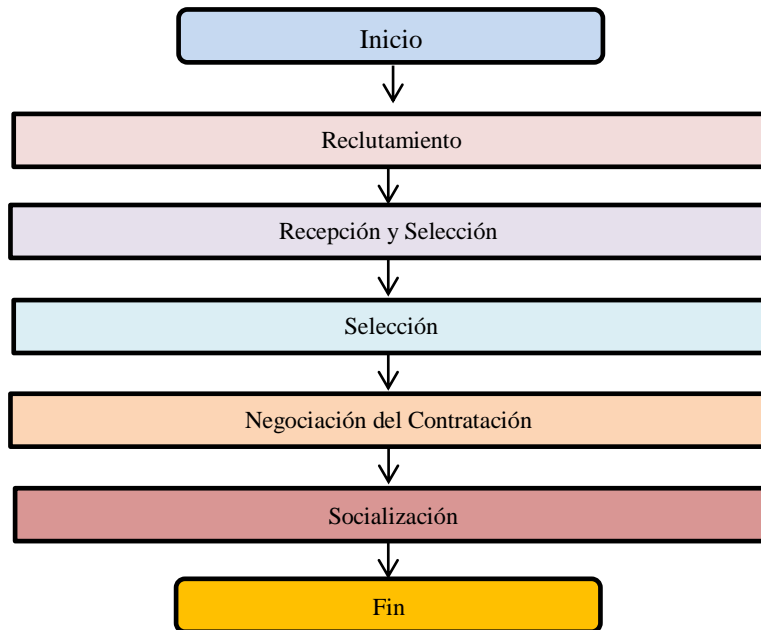


Figura 2 Procesos de Reclutamiento de Personal
Fuente elaboración propia

12.5.2.- Políticas de Reclutamiento

Durante este periodo, enviamos al mercado nuestras ofertas de trabajo a través de los métodos más adecuados, con el fin de llegar a los candidatos potenciales que mejor se adecuen al perfil demandado. En este sentido, los métodos se utilizara para reclutar serán:

- Anuncios en medios de comunicación radio y televisión.
- Portales de Internet especializados.

El periodo necesario para la fase de reclutamiento y selección de cada inicio de la actividad comenzará seis meses antes y una vez comenzada, dependerá de las necesidades del momento, ya que resulta relevante conseguir los profesionales adecuados para cada puesto, y para ello es necesario disponer de tiempo no sólo para empezar a recibir los primeros curriculum, sino también para llevar a cabo pruebas de selección y entrevistas personales exhaustivas que nos aseguren una buena elección.

12.5.2.1.- Recepción

Tras la recepción del currículum, haremos una selección previa a través de la cual se descartarán aquellos que no cumplan con el perfil buscado, ya que los candidatos considerados como aptos para la siguiente fase deberán cumplir con las características de formación y profesionales para cubrir el puesto. El resto de los currículum permanecerán en la empresa formando parte de un archivo a modo de bolsa de trabajo, que podría ser de gran utilidad en ocasiones futuras.

12.5.2.2.- Selección

Para asegurarnos de llevar a cabo una correcta selección de personal, y que los candidatos se ajusten correctamente a los perfiles demandados, llevaremos a cabo diferentes pruebas dependiendo de los puestos a ocupar. Entre las diversas pruebas destacan las psicotécnicas, de idioma, de informática, pero la base de nuestra selección estará en las entrevistas personales. Éstas serán realizadas por el gerente propietario.

De esta forma, tendremos la oportunidad de conocer de un modo más personal y directo al candidato. Se trata entonces de ver su manera de actuar y expresarse, lo cual puede facilitarnos la labor de conocimiento de su dimensión psicológica. Además de estos aspectos, también resulta el mejor momento para conocer de primera mano la experiencia del candidato y poder, en parte, confirmarla mediante una charla temática. La entrevista tendrá una duración aproximada de un tiempo determinado, y supondrá una oportunidad para obtener más información en torno a la experiencia profesional, formación, objetivos profesionales y personales.

12.5.2.3.- Negociación del Contrato

Una vez confirmado que el candidato ha pasado no sólo la primera selección de currículum, sino también la prueba personal, se consultarán sus referencias vía telefónica; de modo que si éstas apoyan la decisión de continuar en el proceso, se le comunicará al candidato.

El día de la firma de contrato será debidamente informado de cada una de sus cláusulas. Tendrá la oportunidad de leerlo entero y de firmarlo si está conforme. Los tipos de contrato serán indefinidos con periodo de prueba dependiendo el que corresponda en cada categoría del colaborador.

12.5.2.4.- Inducción

Por tanto una vez contratado el personal que ocupara la vacante se brindará al colaborador una efectiva orientación sobre el cargo y las funciones que debe desempeñar dentro del mismo.

1. Responsabilidades

- Proveer al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y socialización con la cultura de la organización
- Orientar a tener una visión global de la organización, y su posición actual, al describir las funciones generales, estructura organizacional, filosofía, metas, objetivos, normas y reglamentos del Hotel Holiday.

2. Entrenamiento

- Iniciar el camino del nuevo colaborador en forma rápida y económica.
- Promocionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades

12.5.2.5.- Socialización

Durante el primer año de actividad, la socialización no representaría uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta. Sin embargo, debido a la proyección futura que se espera alcanzar a medida que el negocio experimente una fase de crecimiento, la socialización será muy necesaria para que el equipo pueda adaptarse a estos cambios, manteniendo siempre una relación positiva y de colaboración que dé lugar a la creación de una atmósfera de satisfacción en el lugar de trabajo. Así, las actividades a plantear en este sentido serán las siguientes:

Actividad anual conjunta: con este tipo de eventos, pretendemos fomentar el compañerismo entre los trabajadores y crear un clima de confianza, que contribuya a una mejor integración; lo cual puede contribuir, a su vez, a incrementar el nivel de rendimiento en la empresa. En ellas, participarán todos los colaboradores del hotel, fomentando mediante el deporte y los juegos de destreza, el trabajo en grupo y la relación entre compañeros.

Mentoring: en este caso será interesante designar un mentor o tutor que acompañe y asesore al recién incorporado, explicándole cuáles serán sus responsabilidades y protocolos a seguir para facilitar su integración total en el menor tiempo posible.

12.6.- Políticas de Motivación

De acuerdo que la motivación y la fidelización van íntimamente unidas, ya que nuestra principal ventaja competitiva es la calidad y la calidez en el trato que se les a los colaboradores.

Los elementos principales de nuestro programa de motivación son:

- Crear ambiente confortable.
- Que exista una fluida comunicación.
- Que haya una cultura ejemplar de organización.
- Implantar un programa de incentivos por medio de un salario variable.

12.6.1.- Política de Comunicación Interna

Tener un objetivo corporativo de clima óptimo, por ello se considera que para un mejor funcionamiento del hotel es más eficaz y motivador tener una estructura de comunicación multidireccional, es decir, va a haber relaciones entre los miembros de ascendente como descendente. Vamos a tener una política de comunicación para fomentar el compañerismo, la eficiencia y la motivación. Es importante la generación de distintos Soportes de Comunicación Interna para que sea más eficaz la comunicación. Entre ellos, podemos destacar:

- Comunicaciones por escrito: con boletines de anuncios y tableros de anuncios, carteleras, etc.
- Comunicaciones audiovisuales
- Reuniones: Las reuniones son un espacio de comunicación para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc.

Tabla 9
Plan de Comunicación

Problema	Análisis	Objetivos	Publico Objetivos	Actividades	Responsable	Control/Medición
¿Cómo la optimización de la comunicación puede mejorar la motivación de los colaboradores en el Hotel Holiday?	Indicador de satisfacción laboral.	Formular estrategia comunicativa encaminada en generar espacios de interacción entre las áreas de organización para logra una situación de trabajo ideal donde los colaboradores estén orientado al cumplimiento de la estrategia corporativa.	Mantenimiento: Cocina, Cajero. Jefes:	1. Crear un modelo pronóstico de clima laboral por medio de tarjetas.	Recepcionistas	Control de resultados
	Comunicación unilateral descendente.		Gestión humana, sistemas, calidad y costos, compras, contabilidad y reservas.	2. Reuniones.	Jefes	
	Índice de rotación de personal.			3. Actividades públicas de reconocimientos.	Colaboradores	

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 6

13.- EVALUACIÓN Y RESULTADOS

13.1.- Evaluación

De acuerdo al desarrollo del trabajo dirigido en la Empresa Hotelera Holiday se logró evaluar los resultados obtenidos en coordinación con el gerente general. Por tanto que se puede mencionar que el trabajo se desarrolló sobre la base del cronograma y plan de trabajo planteado de acuerdo a los objetivos del presente trabajo “Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano para la Empresa Hotelera Holiday”, ya el mismo posee una estructura conforme a las necesidades de la organización para la implantación o ejecución de la presente propuesta. Cabe mencionar que la presente propuesta antes mencionada ayudara hacer más competitiva a la empresa en su entorno de competencia, por el motivo de que la organización estará siempre activa en la gestión del talento humano.

13.2.- Resultado del Trabajo Ejecutado

Sobre la base de los objetivos planteado en la estructura del trabajo dirigido como título “Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano”, se muestran a continuación los resultados obtenidos de acuerdo a la estructura antes mencionada del presente trabajo ejecutado que son los siguientes:

Tabla 10
Resultado del Trabajo Ejecutado

Nro.	Resultados	Medición
1	Elaboración de la entrevista para el levantamiento de la información dirigida al gerente general de la Empresa Hotelera Holiday.	100%
2	Levantamiento de la Información o entrevista.	100%
3	Interpretación de los Resultado de la entrevista.	100%
4	Redacción de los resultados de la Investigación. (Diagnóstico de la Empresa Hotelera Holiday).	100%
5	Elaboración de los Objetivos Empresariales de la Empresa Hotelera Holiday.	100%
6	Elaboración de Objetivos y Estrategia de Gestión del Talento Humano de la Empresa Hotelera Holiday.	100%
7	Elaboración del proceso de Gestión del Talento Humano para el Reclutamiento de Personal.	100%
8	Implantación o ejecución de la Propuesta “Planificación Estratégica de Gestión del Talento Humano”.	100%

Fuente elaboración propia

Tabla 11
Plan de Acción

Institución	Estrategia	Publico Objetivos	Actividades	Responsable	Control/Medición
Hotel Holiday	Diseñar y aplicar un programa coherente que permita la diversificación y rentabilidad de la empresa.	Mantenimiento: Cocina, Cajero. Jefes: Gestión humana, sistemas, calidad y costos, compras, contabilidad y reservas.	Montar cursos de capacitación referente a planificación, organización, ejecución y control del trabajo, así como cursos de superación integral que favorezca al cuadro un correcto debate profesional en su autogestión operativa. <hr/> Realizar círculos debates que contribuyan al aprendizaje de los documentos normativos que establecen el funcionamiento empresarial.	Gerencia General.	Control de resultados

Fuente elaboración propia

CAPÍTULO 7

14.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1.- Conclusiones

En el presente trabajo dirigido se planteó diseñar una planeación estratégica para la Gestión del Talento Humano Humana en la Empresa Hotelera Holiday, dando respuesta a una necesidad existente en el área organizacional de la misma. Por tanto de acuerdo al objetivo general se desarrolló las diferentes etapas de la planificación estratégica acorde a las necesidades del hotel con forme a los objetivos específicos determinado.

Como consecuencia de acuerdo a los objetivos se desarrolló el diagnóstico situacional de la Empresa Hotelera Holiday para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, ya los mismos demostraron la necesidad para la estructuración de la planificación estratégica de gestión del talento humano para la empresa hotelera. Ya que los mismos habiéndose ejecutado satisfactoriamente de acuerdo a los análisis de los resultados se determinó que existen más fortalezas y oportunidades que debilidad o amenazas en el marco ambiente y micro ambiente en que se desenvuelve la compañía.

Sobre la base de los objetivos planteado en el presente trabajo dirigido se logró determinar los objetivos y estrategias direccionamiento de la Empresa Hotelera Holiday en coordinación con el gerente general, ya que las mismos permitirán alcanzar ventaja competitiva y un mayor beneficio que se ajustan de acuerdo al desenvolvimiento del ejercicio de la actividades empresarial.

De acuerdo al tercer objetivo planteado se logró elaborar un plan de acción de gestión del talento humano en los que se tuvieron en cuenta las necesidades del perfil adecuado y las políticas que la organización debe implementar para la promoción y desarrollo de las capacidades de los individuos quienes componen la organización.

En conclusión general del trabajo dirigido se elaboró la planificación estratégica de Gestión del Talento Humano para la Empresa Hotelera Holiday, el cual ayudará a prevenir el surgimiento de problemas que inciden en el bienestar de los colaboradores y del clima organizacional, lo cual permitirá contar con un talento humano más motivado hacia el logro de los objetivos de la empresa.

14.2.- Recomendaciones

Para el éxito de la aplicación de criterios de planeación estratégica en la Gestión del Talento Humano de la Empresa Hotelera Holiday, se le recomienda que diseñe y controle muy bien las tres etapas de la gestión del talento humano, diseñando acciones y procedimientos para las etapas:

- La etapa de selección y reclutamiento del talento humano.
- La etapa de permanencia del talento humano.
- La etapa de retiro.

Para la etapa de selección y reclutamiento se debe contar con la asesoría de un profesional con experiencia en selección de personal y que conozca ampliamente las políticas laborales de la organización, el perfil y las exigencias del cargo y las posibilidades de desarrollo personal y laboral que ofrece la organización.

Para la etapa de permanencia del talento humano se debe hacer especial énfasis en el diseño de manuales de procedimiento y cumplimiento de las funciones de cada cargo, para que el desempeño del mismo se dé en condiciones de claridad sobre las obligaciones y funciones a desarrollar, así como los reconocimientos a los que se puede aspirar en virtud del logro. También se debe promover el desarrollo personal y laboral de las personas vinculadas a la organización.

Se le recomienda a la organización diseñar e implementar estrategias para la etapa de retiro, sin que ello signifique la desvinculación total de la persona con la organización.

Para una estrategia basada en el servicio es importante dotar a las personas con los recursos necesarios, aplicar un adecuado análisis de cargos, recompensar el trabajo de las personas para generar un ambiente laboral adecuado y direccionar la cultura organizacional en una cultura basada en el servicio y así las personas puedan alcanzar y superar las expectativas de los clientes. Las personas deben estar alineadas no solo en lo referente a los objetivos sino por la participación en la estrategia empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- Camacho, (2002). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, en <http://egerencia/0o09000estrategiva/organizaciones.pdf>
- Chiavenato, (2009). *Organización y Administración de Recursos Humanos*. (1ra Ed.). España: Ed. coloquio.
- Favaro, D. (2005). Comunicación Organizacional Interna. Recuperado el 17 de Julio de 2015, en <http://www/comunicacio/interna00organizacional.pdf>
- Fayol, (2000). *Cuarta Etapa del Proceso Administrativo*. Recuperado el 09 de Julio de 2015, en <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catorg/material/Control.pdf>
- Fernández (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson.
- Gómez, (1993). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, en <http://egerencia/0o09000estrategiva/organizaciones.pdf>
- Haper, (1992). *Principios de Administración Científica*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
- Mayo, E. (1980), (2005). *La Capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones*. (2da Ed.). Argentina: Macchi.
- Martínez (2002). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. (3ra Ed.). México: Ed. Limusa.
- Organización Panamericana de la Salud, (2005). Evaluación para el planeamiento de programas de educación en salud. Recuperado el 17 de Noviembre de 2015, en [http://ewwwws/panamericana/salud\).pdf](http://ewwwws/panamericana/salud).pdf)
- Pérez, G. (2001). *El Proceso de Dirección en la Empresa*. Recuperado el 07 de Julio de 2015, en <http://www.uhu.es/eyda.marin/apuntes/gesempre/Tema4IGE.pdf>
- Rodríguez, (2006:15). *Gerencia Estratégica*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, en <http://egerencia/0o09000estrategiva/organizaciones.pdf>
- Taylor, (2001). *Las Organizaciones como Sistemas*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, en [http://eprints.ucm.es/organizaciones_20cosistemas_\(psicologia_grupos\).pdf](http://eprints.ucm.es/organizaciones_20cosistemas_(psicologia_grupos).pdf)
- Valle, (2004). *Principios de Administración Científica*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.

ANEXOS

FORMATO DE ENTREVISTA

Señor Gerente:

De la información que se obtenga en este diagnóstico, depende en gran parte de la obtención de los resultados. Las recomendaciones y propuestas de mejoramiento dependen de la veracidad de la información.

I. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA HOTELERA HOLIDAY

1. ¿El Hotel Posee la misión, visión y estrategia corporativa bien definida? SI__NO__

Objetivo: Determinar el Direccionamiento estratégico de la Empresa Hotelera

2. ¿La empresa hotelera aplica la gestión del talento humano? SI__NO__

Objetivo: Analizar el sistema de reclutamiento de Personal

II. INCORPORACION

3. ¿Existe una persona encargada de la administración de personal? SI __NO__

Objetivo: Analizar si hay algún responsable de la administración de personal.

4. ¿La empresa realiza pruebas de selección de personal? SI__NO__

Objetivo: Evaluar el proceso de selección.

5. ¿Existen políticas que direccionen el proceso de selección? ¿Cuáles son? _____

Objetivo: Evaluar las políticas del proceso de selección.

6. ¿Se da alguna inducción al momento al tener una nueva contratación? SI__NO__

Objetivo: Analizar qué tipo de inducción se imparte al entrar un nuevo empleado.

7. Para cada uno de los siguientes criterios de reclutamiento y selección de personal, evalúe su importancia, Muy alta, Alta, Media, Baja

Objetivo: Analizar qué tipo de criterios son importantes para el ingreso de personal nuevo.

III.SOCIALIZACION

8. ¿Qué empleado en general busca la empresa?

Objetivo: Evaluar qué características esenciales se buscan en un nuevo empleado.

9. ¿Están claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo? SI__NO__

Objetivo: Analizar si hay claridad en las funciones.

10. ¿En cada puesto de trabajo se cuenta con manuales, reglamentos, formatos que le oriente al trabajador en labores, facilite o complementé? SI__NO__

Objetivo: Analizar si el trabajador cuenta con guías para desarrollar su trabajo.

11. ¿Permite usted que el trabajador haga sugerencias o aportes en su trabajo? SI__NO__

Objetivo: Evaluar el grado de disposición que los jefes tienen para escuchar sugerencias o comentarios.

12. ¿Reconoce los logros de sus subordinados? SI__NO__

Objetivo: Analizar el nivel de reconocimiento que tiene los empleados.

IV. CAPACITACION Y DESARROLLO

11. ¿Cuántas personas participan por año en capacitación?_____

Objetivo: Analizar la regularidad de las capacitaciones.

13. En qué momento de la vida laboral los empleados reciben capacitación.

- () Al entrar en la empresa
- () Cuando se presenta la necesidad
- () Cuando se presenta la oportunidad

Objetivo: Analizar si hay una planeación de capacitaciones.

14. ¿Qué nivel de escolaridad tiene el personal en general?_____

Objetivo: Analizar el nivel de escolaridad en la empresa.

V. BIENESTAR LABORAL

15. ¿Existe falta de motivación por parte de los trabajadores en el cumplimiento de las labores? SI__NO__ ¿Conoce cuáles son las causas?

16. ¿Se da una retroalimentación a los colaboradores respecto su desempeño? SI__NO__

17. ¿Cuál es la causa más común de renuncia de los colaboradores?

- () Estabilidad
- () Cargo
- () Posibilidades de ascenso
- () Ambiente laboral
- () Otro

Objetivo: Evaluar la causa más común de rotación.



Figura 3
Lugar de Recreación del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 4
Lugar de Recreación del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 5
Sala de Descanso del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 6
Parte externa del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 7
Recepción del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia

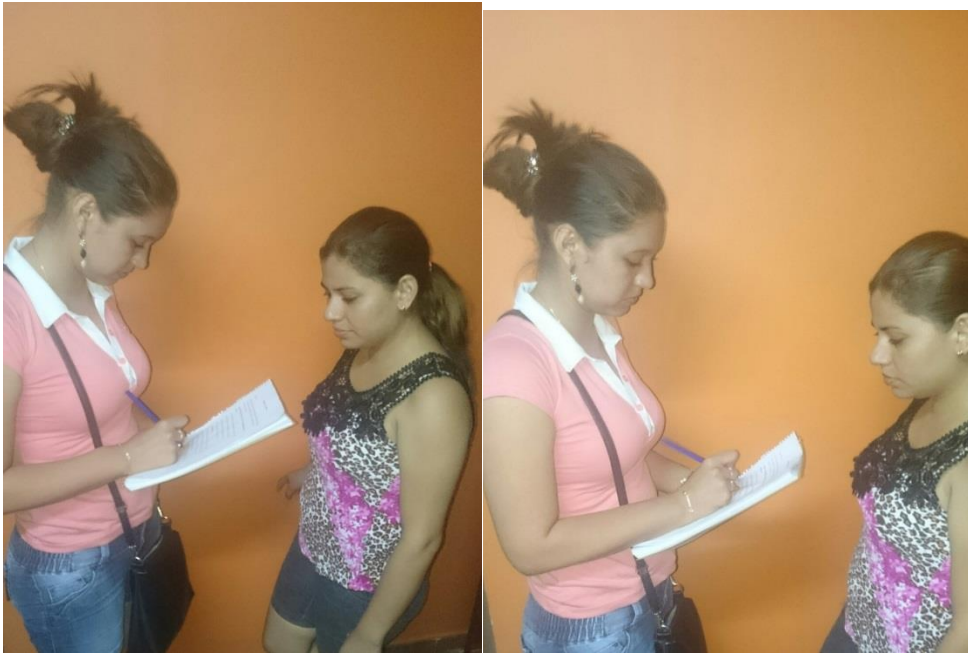


Figura 8
Entrevista a Recepcionista del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 9
Habitación Matrimonial del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 10
Habitación Sencilla del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 11
Habitación Dobles del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia



Figura 12
Habitación Familiar del Hotel Holiday
Fuente elaboración propia