

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

#### COHORTE 2014

**Tema:** “COMPETENCIAS DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO”

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión de Talento Humano

**Autora:** Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo.

**Directora:** Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano PhD.

Ambato – Ecuador

2017

## **A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas**

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por *el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*, e integrado por los señores *Ingeniero Geovanny Fabricio Ríos Lara, Magíster; Psicóloga María Cristina Abril Freire, Magíster; e Ingeniera María Dolores Guamán Guevara, Magíster* designados por la *Unidad de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas* de La Universidad Técnica de Ambato, para receptor el trabajo de investigación con el Tema: “*COMPETENCIAS DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO*”, elaborado y presentado por la señorita *Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo*, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión de Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



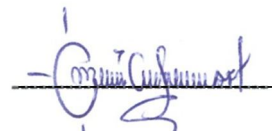
*Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.*

Presidente y Miembro del Tribunal



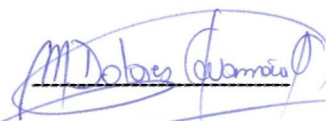
*Ing. Geovanny Fabricio Ríos Lara, Mg.*

Miembro del Tribunal



*Psc. María Cristina Abril Freire, Mg.*

Miembro del Tribunal

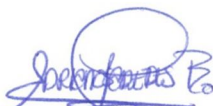


*Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.*

Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

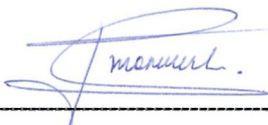
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Competencias del Personal Operativo y el Desempeño Laboral en el Sector Hotelero”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo bajo la Dirección de la Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano PhD, Directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



*Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo*

*c.c.:1804136354*

**AUTORA**



*Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano PhD.*

*c.c.: 1802467462*

**DIRECTORA**

## DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



---

*Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo*

*c.c.:1804136354*

## INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.....	i
PORTADA .....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
AGRADECIMIENTO .....	ix
DEDICATORIA.....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
EXECUTIVE SUMMARY .....	xiii
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Tema .....	2
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.2.1 Contextualización.....	2
1.2.2 Análisis crítico.....	9
1.2.3 Prognosis .....	11
1.2.4 Formulación del problema .....	11
1.2.5 Interrogantes.....	12
1.2.6 Delimitación del objeto de estudio .....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivos .....	15
1.4.1 Objetivo general .....	15
1.4.2 Objetivos específicos .....	15
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>16</b>

<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Antecedentes investigativos.....	16
2.2 Fundamentación filosófica.....	19
2.2.1 Fundamentación epistemológica.....	19
2.2.2 Fundamentación ontológica.....	19
2.2.3 Fundamentación axiológica .....	20
2.2.4 Fundamentación social.....	20
2.3 Fundamentación legal.....	21
2.4 Categorías fundamentales .....	22
2.4.1 Descripción conceptual de la variable independiente .....	24
2.4.1.1 Administración.....	24
2.4.1.2 Modelos de gestión.....	25
2.4.1.2.1 Modelo de gestión estratégica.....	25
2.4.1.2.2 Modelo de gestión de calidad. ....	26
2.4.1.2.3 Modelo de gestión del conocimiento.....	26
2.4.1.2.4 Modelo de gestión por competencias. ....	27
2.4.1.3 Concepto de competencia.....	28
2.4.1.3.1. Origen de las competencias. ....	30
2.4.1.3.2. Clasificación.....	30
2.4.1.3.3. Elementos de las competencias. ....	31
2.4.1.4. Análisis y descripción del perfil por competencias.....	31
2.4.1.5. Reclutamiento y selección por competencias. ....	31
2.4.1.6. Evaluación por competencias. ....	32
2.4.1.7. Formación basada en competencias. ....	32
2.4.1.8. Retroalimentación y seguimiento.....	32
2.4.1.9. Desarrollo de carrera. ....	33

2.4.1.10. Planes de carrera y sucesión. ....	33
2.4.2 Descripción conceptual de la variable dependiente .....	34
2.4.2.1. Gestión del talento humano. ....	34
2.4.2.2. Subsistemas de gestión del talento humano.....	36
2.4.2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos. ....	36
2.4.2.2.2. Subsistema de organización de los recursos humanos. ....	38
2.4.2.2.3. Subsistema de mantenimiento de recursos Humanos.....	40
2.4.2.2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos. ....	41
2.4.2.2.5. Subsistema de auditoria de recursos humanos.....	42
2.4.2.2.6. Subsistemas de aplicación de personas. ....	42
2.4.2.3. Desempeño.....	43
2.4.2.3.1. Gestión del desempeño .....	44
2.4.2.3.2. El desempeño humano en las organizaciones. ....	44
2.4.2.3.3. Desempeño y estrategia. ....	45
2.4.2.3.4. Control del desempeño. ....	46
2.4.2.3.5. Satisfacción laboral. ....	46
2.4.2.3.6. Motivación laboral. ....	46
2.4.2.3.7. Equipos de alto desempeño.....	47
2.5 Hipótesis .....	48
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>49</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>49</b>
3.1 Enfoque.....	49
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	49
3.3 Tipo de investigación.....	50
3.4 Población y muestra.....	51
3.4.1. Población .....	51

3.4.2. Muestra.....	52
3.4.3. Validación del instrumento.....	52
3.5 Operacionalización de las variables .....	54
3.6. Recolección de información.....	57
3.6.1 Plan para la recolección de información .....	57
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>59</b>
4.1. Análisis e interpretación de resultados del instrumento de evaluación dirigido al personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato.....	59
4.2. Análisis e interpretación del instrumento de evaluación dirigido a los jefes de recursos humanos del sector hotelero del cantón Ambato.....	78
4.3. Verificación de la hipótesis.....	94
4.4 Correlación de Spearman, $\rho$ (rho). .....	95
4.5. Decisión. ....	97
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>98</b>
5.1. Conclusiones. ....	98
5.2. Recomendaciones. ....	100
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>101</b>
PROPUESTA.....	101
6.1. Datos informativos. ....	101
6.2. Antecedentes. ....	101
6.3. Justificación.....	102
6.4. Objetivos .....	103
6.6. Indicadores de gestión. ....	104
6.7. Fases de aplicación. ....	106



## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi tutora  
por su valiosa guía  
durante el desarrollo de  
la investigación.

A los docentes  
calificadores por  
brindarme su ayuda para  
culminar con éxito esta  
etapa.

Finalmente, a mi familia  
por apoyarme durante la  
elaboración de este  
proyecto.

## DEDICATORIA

Dios tiene el poder para hacer mucho más de lo que le pedimos. Ni siquiera podemos imaginar lo que Dios puede hacer para ayudarnos con su poder. Ef. 3:20

Dedico este trabajo a Dios por iluminarme y darme la fortaleza para superar los obstáculos.

A mi padre Luis Paredes que con esfuerzo a lo largo de su vida ha logrado formarme como una persona de bien; gracias por su amor y apoyo incondicional por brindarme el ejemplo de perseverancia y enseñarme con ello a luchar por mis sueños.

A mi madre Gloria Bermeo por sus palabras de aliento que me han motivado afrontar los problemas; gracias por enseñarme a ver la vida con amor y ser mi guía; sus enseñanzas me han ayudado a cumplir mis metas con dedicación y amor.

A mis hermanas por brindarme su amor y apoyo. Gracias por enseñarme a ser enérgica y constante.

A mis sobrinos por ser mi motivación para superarme y transmitirme su alegría.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA: “COMPETENCIAS DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO”**

**AUTORA:** Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo.

**DIRECTORA:** Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano PhD.

**FECHA:** Noviembre 2017.

**RESUMEN EJECUTIVO**

*En la actualidad se han generado grandes cambios en el sector hotelero con el fin de mantenerse en un mercado tan competitivo, ante esta situación se busca mejorar los servicios que se ofrecen y de la mano de los servicios se encuentra el personal que labora en dicho sector. Por lo cual, ya no solo cuenta la infraestructura de los mismos sino también las competencias que posee el personal con el que cuentan para así brindar un servicio de excelencia.*

*La gestión por competencias en el sector hotelero tiene gran relevancia y la presente investigación se enfoca en el estudio de las competencias del personal operativo y el desempeño laboral en el sector hotelero en el cantón Ambato.*

*El marco de la investigación comprende una estructura que parte del análisis crítico de la problemática en este sector para así tener una visión general del estudio hasta abordar aspectos más específicos que permitan generar conocimiento y una alternativa de solución al problema planteado. Los objetivos planteados pretenden dar a conocer en qué nivel se encuentran las competencias del personal operativo y que métodos de evaluación son actualmente utilizados en este sector. Seguido se analizó la información referente a estudios ya realizados y conceptos que argumentan la importancia del estudio de las dos variables ya mencionadas anteriormente. La metodología de la investigación se realizó mediante la combinación del enfoque cualitativo por tratarse del estudio de un fenómeno social que involucra la descripción de ciertas cualidades y cuantitativo para los*

*procedimientos estadísticos que permiten obtener resultados veraces. La factibilidad de este estudio es viable ya que la información se obtuvo de fuentes oficiales de quienes han aprobado que se realice la investigación. La importancia de esta investigación radica en afrontar los problemas asociados de manera directa con las competencias laborales y el desempeño; a través de la implementación de una propuesta con el fin de afrontar las demandas del entorno laboral en el sector hotelero.*

***Descriptores:*** *Competencias, desempeño, gestión del talento humano, gestión por competencias, selección, evaluación, capacitación, efectividad, competitividad, factores del desempeño.*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**THEME: “QUALIFICATIONS OF THE OPERATIONAL STAFF AND  
JOB PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY AREA”**

**AUTHOR:** Ingeniera Adriana Priscila Paredes Bermeo.

**DIRECTED BY:** Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano PhD.

**DATE:** November 2017.

**EXECUTIVE SUMMARY**

In recent years, there has been a series of great changes in the hospitality sector. This is in order to guarantee sustainability among the competitive market. In front of this situation we seek to improve the offered services and the staff which provide these services. Therefore, not only is important the infrastructure but also the qualifications required to deliver an excellent service.

The qualification management is relevant in hospitality areas and the present research is focused in the study of the competence of the operational staff and efficient endeavour in the hospitality areas of the district of Ambato.

The framework of this research comprehends a structure that begins from the critical analysis of the problem in this sector to get a general vision of the study itself. Accordingly, more specific aspects that allow us to understand and alternate solutions for the established issues are reached. The main objectives are aimed to indicate the quality levels of the operational staff and which evaluation methods are currently utilized in this sector. For reference, information from previous studies was analysed, and the concepts that reflect importance of the two studied variables are discussed. The methods of this investigation combined the qualitative focus of social phenomena which involves description of certain skills and the quantitative focus for statistical procedures demonstrating veridical results. To conclude, the feasibility of this study is viable given that information

was obtained from official and approved sources. The significance of this research lies in facing the problems associated directly to qualifications and performance; through an implementation of a purpose to afford industrial demand in the hospitality area.

**Descriptors:** Qualifications, performance, management of human talent, management by qualifications, selection, evaluation, capacitation, effectivity, competitiveness, achievement factors.

## INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento Humano busca desarrollar el potencial de los trabajadores a través de procesos bien establecidos en donde se considere los valores éticos en la gestión de las organizaciones. Puesto que quienes forman parte de las organizaciones son el principal activo de las mismas. Así lo afirma Cuesta (2010) “esas personas que trabajan son portadoras del capital humano, que es implicado por la competencia laboral, concepto de relevante pertinencia en la “era digital” o “sociedad del conocimiento” junto al desarrollo de las organizaciones que aprenden u organizaciones de aprendizaje permanente”. Es por ello que la inversión en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y formación, constituyen un pilar estratégico en la gestión de los recursos humanos.

De acuerdo con lo anterior, en el sector hotelero una de las herramientas de gestión que tiene como objetivo alinear a los colaboradores con las exigencias que demanda este sector tan competitivo es la gestión por competencias ya que permite determinar las competencias requeridas y desarrollarlas progresivamente mediante la evaluación. Es así que la gestión por competencias desde una perspectiva sistemática permite determinar las competencias necesarias del personal para alcanzar un desempeño óptimo. Por tanto, poner en marcha la gestión por competencias en el sector hotelero es fundamental ya que el desempeño del personal operativo está relacionado estrechamente con la calidad de servicios.

Uno de los aspectos más importantes de la gestión por competencias es que se puede abarcar de forma flexible a todos los subsistemas de recursos humanos mediante la valoración de conocimientos, habilidades y actitudes que posee el personal.

Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos generan mayor compromiso por parte de quienes laboran en las empresas y mayor competitividad en este sector tan dinámico como lo es el sector hotelero, la inserción de nuevos procesos es un reto que deben asumir las empresas mediante el compromiso y la participación de los colaboradores como una nueva alternativa de cambio empresarial que garantice el desempeño eficiente de los colaboradores.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“COMPETENCIAS DEL PERSONAL OPERATIVO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR HOTELERO”

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **Macrocontextualización**

La gestión por competencias en el sector turístico tiene gran relevancia ya que los servicios que se ofrecen deben ser de excelencia para así cumplir las expectativas de la demanda y mantenerse en el mercado en este sector tan competitivo.

Al respecto Botía & Orozco (2012) mencionan que “el servicio al cliente es el resultado de un proceso en el que cada área conoce su función específica; en este sentido constituye un diseño que define las competencias especializadas que deben desempeñar los funcionarios de alto nivel, nivel medio y operativo, orientados y controlados por la administración” (pág. 647).

Cabe mencionar que en el año 2015 según las encuestas realizadas a un total de 14.000 participantes de 195 países por Expat Insider Survey; Ecuador obtuvo el puesto número uno de los países que los extranjeros consideran “el mejor lugar para vivir”. (Ministerio de Turismo, 2015)

En Ecuador una de las principales fuentes de ingresos económicos es el turismo, el mismo que según datos oficiales se posiciona en el tercer lugar de la economía



del país con un ingreso de 1.075,5 millones hasta el año 2016 (Ministerio de Turismo, 2017).

Así también, durante cuatro años consecutivos desde 2013 hasta 2016 Ecuador ganó el galardón Destino Verde Líder del Mundo. (Ministerio de Turismo, 2017).

Es relevante mencionar que Ecuador es considerado como potencia mundial turística, debido a que durante la vigésima cuarta edición de los World Travel Awards (WTA) edición Sudamérica ha sido nominado en 26 categorías y obtuvo un total de 14 premios, rompiendo records en obtención de estos reconocimientos. (Ministerio de Turismo, 2017).

El país presenta hasta el 2016 aproximadamente 4500 establecimientos de alojamiento turístico de los cuales solo 27 establecimientos son de lujo (BCM , 2016).

En las conferencias de inversión de turismo y hotelería en Latino América realizada en la ciudad de Guayaquil en el año 2016 se considera al Ecuador en la lista de las cadenas hoteleras de lujo que buscan incrementar su presencia en Latinoamérica (Expreso , 2016).

A más de lo anterior expuesto, la tasa de ocupación en establecimientos de alojamiento correspondiente al mes de febrero de 2017 es de 62% en alojamientos de lujo y un 43% en alojamientos de primera categoría (Ministerio de Turismo, 2017). Por esto se considera importante mejorar las competencias de quienes brindan servicios en el sector turístico.

Desafortunadamente en Ecuador existen algunas limitaciones en cuanto al talento humano así lo indica un artículo publicado en la revista Líderes (2014), dentro de un universo de 103 países, Ecuador ocupa el puesto 74 en el índice de competitividad; esto lo señala la primera edición del Índice de Competitividad de Talento Global 2013 (GTCI), por sus siglas en inglés.

Ante esta situación, se hace necesaria la intervención oportuna de los entes directivos de las instituciones públicas y el sector hotelero con el fin de mejorar las competencias de los colaboradores para alcanzar altos niveles de desarrollo

personal, organizacional y consecuentemente lograr la efectividad en la prestación de servicios.

Por otro lado una nueva alternativa que propone el Ministerio de Turismo es la capacitación técnica con modalidad virtual en línea en la cual se encuentran disponible cursos para la formación como: Administrador de empresas de alojamiento, hospitalidad, recepcionista polivalente, camarera de pisos y mesero polivalente.

Así también la Federación Nacional de las Cámaras provinciales de Turismo y el Banco Internacional del Desarrollo; mediante un proceso sistemático y participativo generó la Norma de Competencia Laboral con el fin de contribuir al desarrollo turístico en el Ecuador.

De acuerdo al Catálogo de Documentos Normativos Vigente (INEN, 2017) se presentan las siguientes competencias para el sector hotelero.

TIPO DE DOCUMENTO	NORMA	DEPARTAMENTO-ÁREA	AÑO	TÍTULO
NTE INEN	2447	Recepción	2008-2017	TURISMO. JEFE DE RECEPCIÓN. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2429		2008-2017	TURISMO. RECEPCIONISTA. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2431		2008-2017	TURISMO. BOTONES. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2430	Pisos	2008-2017	TURISMO. AMA DE LLAVES. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL.
NTE INEN	2432		2008-2017	TURISMO. CAMARERA DE PISOS. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2452	Eventos/ alimentos y bebidas	2008-2017	TURISMO. COORDINADOR DE EVENTOS. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2442		2008-2017	TURISMO. CHEF DE COCINA. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2441		2008-2017	TURISMO. COCINERO POLIVALENTE. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2440		2008-2017	TURISMO. MESERO. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2434	Mantenimiento	2008-2017	TURISMO. ENCARGADO DE MANTENIMIENTO. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL
NTE INEN	2463	Servicios especiales	2008-2017	TURISMO. CONDUCTOR DE TRANSPORTE TURÍSTICO TERRESTRE. REQUISITOS DE COMPETENCIA LABORAL

**Tabla 1.** Catálogo de Documentos Normativos Vigente (INEN, 2017)

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Mesocontextualización**

Algunas instituciones públicas gestionan un proyecto para mejorar las competencias del talento humano.

En la provincia de Tungurahua con el propósito de analizar la gestión del desarrollo y las competencias relacionadas al ámbito turístico, productivo y de planificación, el gobierno provincial ha implementado el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua conjuntamente con la Dirección de Educación a Distancia Virtual de la Universidad Técnica de Ambato. (H.Gobierno Provincial de Tungurahua, 2015).

Esto muestra la importancia de fortalecer el desarrollo productivo de la provincia con el fin de desarrollar competencias que serán necesarias para adaptarse a los cambios dentro de las organizaciones.

La provincia de Tungurahua dentro de las cifras emitidas por el Directorio de Empresas y Establecimientos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016), determinó que se encuentra dentro de las cinco provincias que concentran al 62% de las empresas en el país.

Gran parte de las empresas en el sector privado maneja el área de talento humano de manera empírica por tratarse en la mayoría de empresas familiares.

En la provincia de Tungurahua existen un total de 269 hoteles clasificados de la siguiente forma:

Cantón	Categoría	N°de Hoteles
Ambato	Primera	8
	Segunda	10
	Tercera	13
Baños	Primera	12
	Segunda	18
	Tercera	185
	ÚNICA	1
Cevallos	Segunda	1
Patate	Primera	3
Pelileo	Primera	1
	Segunda	1
	Tercera	7
Pillaro	Segunda	3
	Tercera	4
Tisaleo	Primera	1
	Segunda	1
<b>TOTAL HOTELES</b>		<b>269</b>

**Tabla 2.** Clasificación de Hoteles Provincia de Tungurahua.

**Fuente:** Elaboración propia con datos (Ministerio de Turismo, 2017).

Según la información que brinda el Ing. Eduardo Calvache, director de la Cámara de Turismo de Tungurahua estos establecimientos trabajan con personal operativo que en la mayoría de los casos no cuentan con las competencias necesarias para brindar un servicio de calidad que pueda promover el turismo. A pesar de esto durante el año 2017 “la provincia de Tungurahua se ubicó en el sexto lugar en llegada de turistas y el flujo turístico generó 7 millones de dólares según datos del Ministerio de Turismo” (El Comercio, 2017).

## Microcontextualización

En el cantón Ambato existen 31 hoteles registrados en el catastro del Ministerio de Turismo, 8 de los cuales son de primera categoría y son tomados en cuenta para el reportar la tasa de ocupación de hoteles de primera categoría, los mismos que reportan una ocupación del 43% durante los dos primeros meses del año del 2017 (Ministerio de Turismo, 2017).

Cantón	Categoría	Nombres	N° de Hoteles
AMBATO	Primera	HOTEL FLORIDA	8
		LA KAPITAL	
		ROKA PLAZA HOTEL BOUTIQUE	
		NOVALUX	
		HOTEL BOUTIQUE MARYCARMEN	
		EMPERADOR	
		MIRAFLORES	
		AMBATO	
	Segunda	TUNGURAHUA	10
		DE LAS FLORES	
		DE LOS ANGELES	
		PARIS	
		FICOA REAL SUITES	
		EL JARDIN	
		COLONY INN	
		EL PORTUGAL V.I.P.	
		GOLOSONE	
		SEÑORIAL	
	Tercera	INTERNACIONAL	13
		WENDY'S DE LAS FLORES DE AMBATO	
		ANDINO REAL	
		SAN IGNACIOS	
		NAPOLIS EMPERADOR 1	
		DE LAS FLORES	
		LAURITA	
		PALACIOS	
		GARIBALDI	
		NURNBERG	
		SAHRA INN	
		DE LAS AMERICAS	
		VERSAILLES	
<b>N° TOTAL DE HOTELES</b>			<b>31</b>

**Tabla 3.** Categorización de hoteles del cantón Ambato.

**Fuente:** Elaboración propia, datos (Ministerio de Turismo, 2017).

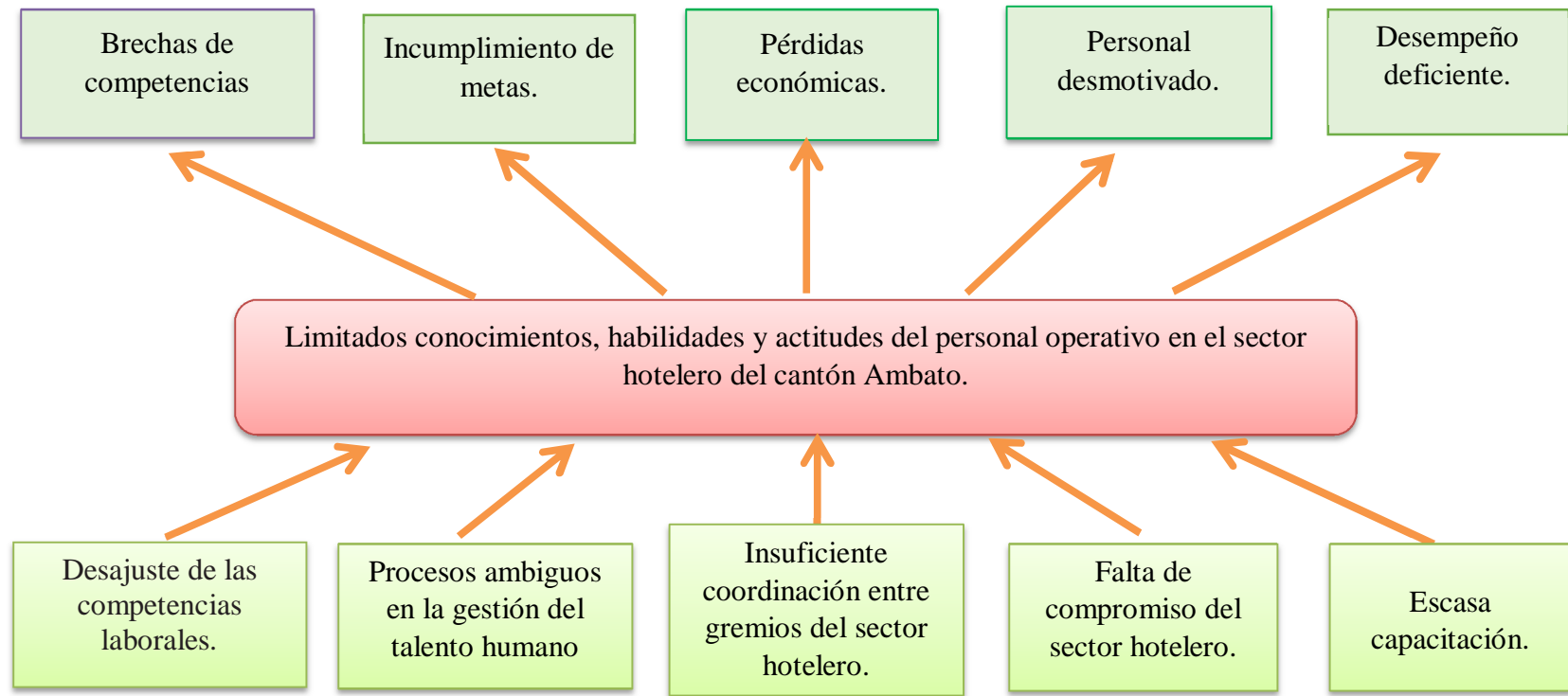
La Ing. María Castellanos facilitadora del Consejo Provincial encargada del área de Estrategia Turística; manifiesta que en la actualidad se gestionan capacitaciones con el Gobierno Provincial, Cámara de Turismo, Unidad de Movimientos Indígenas y 44 juntas parroquiales del cantón Ambato. El programa de capacitación está enfocado a todo el sector turístico con los siguientes temas:

- Comercialización y gestión en ventas.
- Inglés básico para turismo.
- Buenas prácticas de turismo.
- Cultura del detalle (atención al usuario).

A pesar de los programas de capacitación anteriormente mencionados no existen acuerdos para fortalecer específicamente las competencias del personal operativo por áreas en el sector hotelero; se puede acotar que esto es de gran interés ya que se pueden generar fuentes de empleo y obtener mayor rentabilidad en los hoteles.

Sin embargo, para alcanzar tal objetivo es necesario contar un personal altamente calificado, quienes posean conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo a las funciones requeridas en cada puesto.

### 1.2.2 Análisis crítico



**Figura 1.** Árbol de problemas.  
**Elaborado por:** Paredes, A. (2017).

En la actualidad una de las prioridades en las organizaciones es la gestión del talento humano. El factor humano es tomado como herramienta clave para el alcanzar objetivos; por lo cual identificar, determinar, evaluar y fortalecer las competencias laborales es importante para que el personal sea capaz de dar óptimas soluciones a los problemas que se presentan y desempeñar efectivamente las funciones.

Cabe mencionar las causas y efectos por los que el personal operativo del sector turístico del cantón Ambato muestra limitados conocimientos, habilidades y actitudes.

De acuerdo con lo anterior el desajuste de las competencias laborales es uno de los principales problemas ya que el personal operativo muestra dificultades al ejercer las actividades inherentes al puesto de trabajo; consecuentemente se determina que existe una brecha entre las competencias que posee el personal y las competencias laborales óptimas para el desempeño; por lo cual se deben potenciar los conocimientos, habilidades y actitudes.

También, se puede decir que los procesos ambiguos en la gestión del talento humano han causado que no se implementen nuevos métodos de gestión; esto más allá de afectar el desempeño de los colaboradores ha ocasionado el incumplimiento de metas hecho que provoca la preocupación en los altos mandos del sector hotelero.

De la misma manera, la insuficiente coordinación entre gremios del sector hotelero, quienes no se informan sobre cómo establecer acuerdos con entidades gubernamentales para mejorar las competencias laborales de quienes forman parte de este sector ha producido pérdidas económicas.

Otro de los factores que influye en el problema que presenta el personal operativo es la falta del compromiso de los propietarios de los hoteles, componente determinante que no ha permitido el desarrollo del personal produciendo así la desmotivación de quienes laboran en los mismos.



Por otro lado la escasa capacitación que se brinda al personal operativo es realizada sin un diagnóstico previo que revele las necesidades reales de capacitación acorde a los cargos existentes; esto ha ocasionado un desempeño deficiente.

Finalmente, se hace evidente la necesidad de precisar las competencias del personal operativo con el fin de contribuir al logro de objetivos y alcanzar un desempeño eficiente, guiado por herramientas que les permitan realizar sus funciones de manera adecuada.

### **1.2.3 Prognosis**

Los cambios que ocurren hacen necesaria la innovación y la gestión en cada uno de los procesos referentes al talento humano en las empresas. Por lo tanto no involucrarse y no tomar medidas de prevención respecto a los procesos en los que está inmerso el talento humano puede ocasionar problemas graves a mediano y largo plazo.

En relación a lo anterior se puede decir que el personal al no poseer y desarrollar las competencias necesarias está expuesto a desempeñar sus funciones de forma inadecuada lo cual produciría bajos índices de efectividad en las empresas.

Es necesario indicar la importancia de las competencias para el desempeño eficiente de los colaboradores. Se puede decir que las competencias laborales son un factor imprescindible, las cuales deben constar en cada uno de los procesos que dependieren de las mismas como la selección, evaluación y capacitación.

De tal modo realizar investigaciones sobre las competencias laborales es muy importante y necesario, ya que el desempeño del personal depende de cómo sean gestionadas las mismas en el entorno empresarial.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo inciden las competencias del personal operativo en el desempeño laboral del sector hotelero en el cantón Ambato?

### 1.2.5 Interrogantes

¿Cuál es el nivel de competencias que posee el personal operativo sector hotelero?

¿Qué métodos de evaluación del desempeño se utilizan en el sector hotelero?

¿Qué alternativa de solución es la más idónea para potenciar las competencias el sector hotelero?

### 1.2.6 Delimitación del objeto de estudio

**Campo:** Administración.

**Área:** Talento Humano.

**Aspecto:** Competencias laborales y desempeño.

**Espacial:** La presente investigación se desarrolló en 6 hoteles de primera categoría del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

- **ROKA PLAZA HOTEL BOUTIQUE**  
**Dirección:** Calle Bolívar 20-62 y Guayaquil.
- **HOTEL NOVALUX**  
**Dirección:** Av. Cevallos 15-34 y Martínez.
- **HOTEL BOUTIQUE MARY-CARMEN**  
**Dirección:** Av. Cevallos S/N Y Martínez.
- **HOTEL EMPERADOR**  
**Dirección:** Av. Cevallos 10-14 y Lalama.
- **HOTEL MIRAFLORES**  
**Dirección:** Av. Miraflores y Los Claveles.
- **HOTEL AMBATO**  
**Dirección:** Calle Rocafuerte Y Guayaquil.

**Temporal:** El presente trabajo investigativo se realizó a partir del mes de enero hasta el mes de octubre del año 2017.

### **1.3 Justificación**

La importancia de esta investigación radica en afrontar los problemas asociados con el mundo laboral y en particular con los problemas vinculados de manera directa con las competencias laborales y el desempeño eficiente del talento humano para la consecución eficiente de objetivos empresariales.

Tomando en consideración estos antecedentes, la presente investigación acerca de la incidencia de las competencias del personal operativo en el desempeño laboral en el sector hotelero del cantón Ambato; surge con el fin de proporcionar información teórica, práctica y metodológica de la gestión del talento humano basado en competencias para afrontar las demandas de su entorno laboral. De esta manera, se busca obtener datos valiosos que podrán servir de base para futuras investigaciones.

Además, es importante señalar que el estudio se ha enfocado en las competencias del personal operativo de los hoteles de primera categoría; ya que contribuyen al desarrollo del sector turístico de la ciudad de Ambato (Ministerio de Turismo, 2017); a más de ello estos hoteles cuentan con el personal operativo que se requiere para aplicar los instrumentos de evaluación de acuerdo a las normas INEN 2008-2017.

Parafraseando a Fernández (2005), los individuos poseen las competencias y las organizaciones han de trabajar asegurando que el colaborador ejecute con acierto las funciones adecuadas del puesto y desarrollando por otro lado a ese colaborador a desarrollar su carrera profesional. Es conveniente realizar esta investigación ya que el sector hotelero debe destacarse por la calidad de prestación de servicios.

Por tanto, se considera fundamental contribuir de alguna manera con el propósito de generar una solución adecuada para la determinación eficiente de competencias; lo cual promueva la fuerza laboral integra como pilar fundamental para cumplir con todos los objetivos internos y externos.

La presente investigación también está orientada a identificar y fomentar los conocimientos, habilidades y actitudes que se encuentran relacionados con los principales subsistemas de gestión de talento humano como: la selección, evaluación y formación del personal procesos clave para el funcionamiento de la empresas.

Así mismo, en los últimos años uno de los elementos estratégicos para el Ecuador es fortalecer los conocimientos y habilidades del talento humano mediante la Ley de Turismo que estipula promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística lo cual se ha constituido como uno de los elementos prioritarios para el gobierno actual.

De igual manera, se efectuará encuestas al personal operativo y jefes de recursos humanos con el fin de contar con datos confiables y actualizados; para lo cual se empleará: recursos materiales, tecnológicos de acuerdo a las necesidades que demande la investigación.

En cuanto a la factibilidad del estudio, se debe mencionar que la obtención de información provendrá de fuentes oficiales quienes han aprobado que se realice la investigación.

Con respecto a los beneficiarios, la investigación espera contribuir al desarrollo eficiente de procesos en en el sector hotelero del cantón Ambato lo cual beneficiará de manera indirecta a la sociedad. A más de esto, al culminar la investigación, se espera poner a disposición de quienes contribuyan con la investigación la información más relevante.

En síntesis, el desarrollo de la presente investigación es importante porque genera nuevos conocimientos y también porque la investigación está enmarcada dentro las políticas gubernamentales y por ende fortalece al talento humano del sector hotelero lo que contribuye a la consecución de metas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar la incidencia de las competencias del personal operativo en el desempeño laboral del sector hotelero en el cantón Ambato con el fin de brindar servicios de calidad.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el nivel actual de las competencias del personal operativo en el sector hotelero del cantón Ambato.
- Identificar que métodos de evaluación del desempeño se utilizan en el sector hotelero del cantón Ambato.
- Proponer el diseño de un modelo de gestión que permita el desempeño eficiente del personal operativo como factor clave para el logro objetivos en el sector hotelero del cantón Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

La investigación realizada por Cruz (2013) con el tema: “Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el Desarrollo del Sector Turístico. El caso de Ambato: Amenazas y Oportunidades”.

Se establecieron los siguientes objetivos que aportan en la presente investigación:

- a) Análisis de la gestión por competencias como instrumento de gestión que revierte en otras funciones de los RR.HH. (formación, motivación, desempeño, satisfacción).
- b) Estudiar la realidad de la gestión de los recursos humanos en el sector turístico de Ambato a fin de generar información suficiente que impulse la aplicación de un sistema de gestión por competencias.
- c) Proponer la adopción de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las empresas del sector turístico a fin de mejorar el desempeño individual y del sector en su conjunto (Cruz , 2013).

La metodología de la investigación se realizó mediante “la combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo; ya que se realizaron encuestas y entrevista. Se recabó información mediante fuentes de información primaria como: trabajo de campo y fuentes secundarias como: libros, artículos científicos e información de la red” (Cruz , 2013).

Finalmente se concluyó que:

- a) La mayoría de los empresarios del sector turístico de la ciudad de Ambato desconocen, y por ello no aplican, sistemas de gestión de recursos humanos, que les permitan identificar las competencias y aprovecharlas para mejorar la eficiencia de los trabajadores.
- b) La escasa utilización por parte de los empresarios de herramientas que les permitan optimizar y motivar al recurso humano y los resultados negativos que esta realidad

tiene para los trabajadores directamente y el desarrollo del sector como consecuencia. c) El adoptar sistemas de gestión de recursos humanos por competencias, sería una iniciativa que abriría camino para alcanzar este objetivo, reflejando beneficios en los trabajadores, empresas, sector y ciudad (Cruz , 2013).

La investigación descrita anteriormente, será de gran utilidad ya que presenta un estudio enfocado en las normas INEN sobre las competencias requeridas de acuerdo a los cargos existentes en el sector hotelero.

La publicación realizada por Sucre & Pernalette (2014) denominada: “Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales”.

El objetivo que propone la investigación es “Describir los pasos para la implantación de un marco de trabajo para gestionar competencias en diferentes entornos” (Sucre & Pernalette , 2014).

El método de trabajo usado en la investigación: “Consistió en el estudio de las reglas, métodos, secuencias de pasos o documentación para la construcción de un marco de trabajo, tomando en cuenta las premisas para la gestión por competencias laborales dispuestas en la Administración Pública Venezolana (APV)” (Sucre & Pernalette , 2014).

Se establecieron las siguientes conclusiones:

a) Implantar un marco de trabajo para gestionar las competencias, puede fortalecerse el desarrollo de una organización de manera tal, que permita presentar una información con mayor significado, así como de forma articulada con su contexto y dominio. b) Su alcance prevé, facilitar al trabajador la búsqueda y recuperación de información relacionada con su perfil de cargo en su dominio particular, la cual oriente sus decisiones para elegir estudios que satisfagan sus expectativas, igual que escoger la mejor opción de trabajo, y confrontar requerimientos institucionales con su perfil de cargo, entre otras estimaciones que podrían considerarse, todo lo cual podría incidir positivamente para paliar los fenómenos de la movilidad y la deserción laboral.

La investigación puede contribuir por que la metodología establece los procesos inmersos a partir de un enfoque basado en las competencias los cuales serán de apoyo para describir el marco teórico y la propuesta.

El trabajo investigativo realizado por Gallardo (2014) con el tema: “Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para la empresa South Global Cia. Ltda.”

El objetivo específico planteado: “Diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias, para la empresa SOUTH GLOBAL CIA. LTDA; mejorando la gestión administrativa y del talento humano de la misma” (Gallardo , 2014).

Se planteó los siguientes objetivos específicos:

- a) Realizar un diagnóstico situacional de la empresa SOUTH GLOBAL CIA. LTDA para identificar los cargos existentes en la empresa.
- b) Describir los fundamentos teóricos de la administración del talento humano por competencias que permitirán diseñar un sistema de gestión del talento humano para SOUTH GLOBAL CIA. LTDA.
- c) Identificar los elementos claves para generar el Diccionario de valores, diccionario de competencias cardinales y el diccionario de competencias y comportamientos (Gallardo , 2014).

La metodología que se aplicó se detalla así:

Se realizó un trabajo de campo mediante la observación en el cual el investigador fue participe de sesiones de los ejecutivos de la empresa y se utilizó la técnica de la entrevista a 155 personas quienes conforman la Empresa. Se revelan las siguientes conclusiones: a) En este caso, SOUTH GLOBAL se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva. b) El diseñar una serie de instrumentos permitirá llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el área recursos humanos (Gallardo , 2014).

Es fundamental mencionar que estos antecedentes validan el tema a desarrollar ya que en la actualidad esta temática es de gran interés y cuenta con el respaldo de varias investigaciones las cuales pueden aportar información valiosa a la investigación, facilitando así su desarrollo.



## **2.2 Fundamentación filosófica**

La presente investigación se encuentra alineada por un paradigma constructivista; ya que analiza y cuestiona una realidad enfocada en el análisis de las competencias del personal operativo requeridas para el desempeño eficiente del sector hotelero y porque a se trata de plantear una alternativa de solución al problema planteado.

Cabe mencionar que según Contreras (2011):

La naturaleza del paradigma constructivista es dinámica, el conocimiento crece y se transforma dialécticamente, su finalidad es identificar el potencial de cambio, transformar estructuras sociales, políticas, económicas entre otras. El investigador es facilitador, entiende a priori las necesidades de cambio, los valores influyen en la investigación, la práctica es teoría en acción, el criterio de calidad es consensuada con los actores de la investigación, las técnicas de recolección de información son dialécticas, el análisis de los datos es intersubjetivo, cualitativo y cuantitativo. (pág. 192)

Por lo anterior descrito, también se puede acotar que se trató de construir nuevos conocimientos a lo largo de esta investigación y transformar una realidad tomando en cuenta las necesidades del sector hotelero.

### **2.2.1 Fundamentación epistemológica**

Al respecto Cazau (2011) “refiere a la disciplina que estudia la ciencia, entendida en su doble aspecto de actividad (típicamente la investigación) y de producto de esa actividad (el conocimiento científico)” (pág. 111) .

La presente investigación pretende aplicar diferentes estrategias para alcanzar el conocimiento mediante la aplicación de varias técnicas de razonamiento, de cuestionamiento y de interpretación para así validar la misma.

### **2.2.2 Fundamentación ontológica**

Se puede decir que el interés de investigar acerca de las competencias surge como respuesta a la necesidad de mejorar el desempeño del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato. Esto hace evidente la búsqueda de una

solución mediante un análisis profundo de los problemas a solucionar lo cual permite establecer estrategias apropiadas a este caso en particular de estudio.

### **2.2.3 Fundamentación axiológica**

La investigación estuvo ajustada por valores y principios ya que el investigador parte desde la investigación científica con el fin de obtener información veraz respecto al tema de estudio; el enfoque fue mixto por lo que se mantendrá también la imparcialidad y la exactitud numérica al revelar datos estadísticos. Así también asumió el compromiso de respetar la confidencialidad de los individuos que colaboren en el estudio.

### **2.2.4 Fundamentación social**

La presente investigación se basa en el factor humano ya que se analizaron las competencias de los individuos con el fin de mejorar su desempeño, el cual genere un beneficio social.

Cabe mencionar que según Gómez (2010, pág. 52):

El enfoque por competencias en la formación surge como una alternativa para dar respuesta a las demandas de una sociedad, denominada por muchos como sociedad del conocimiento y de la información, en la que una de sus mayores expectativas es la búsqueda de una articulación entre la educación y las necesidades sociales. Es en el ámbito laboral donde el objetivo primordial a conseguir se fundamenta en que los profesionales adquieran una formación acorde con los requerimientos sociales y una promoción de su participación en el sector productivo.

De acuerdo con lo anterior, es fundamental realizar esta investigación ya que el tema se encuentra enmarcado dentro de las demandas de la sociedad, puesto que sus exigencias requieren cada vez personas más capacitadas y deben poseer excelentes competencias.

### **2.3 Fundamentación legal**

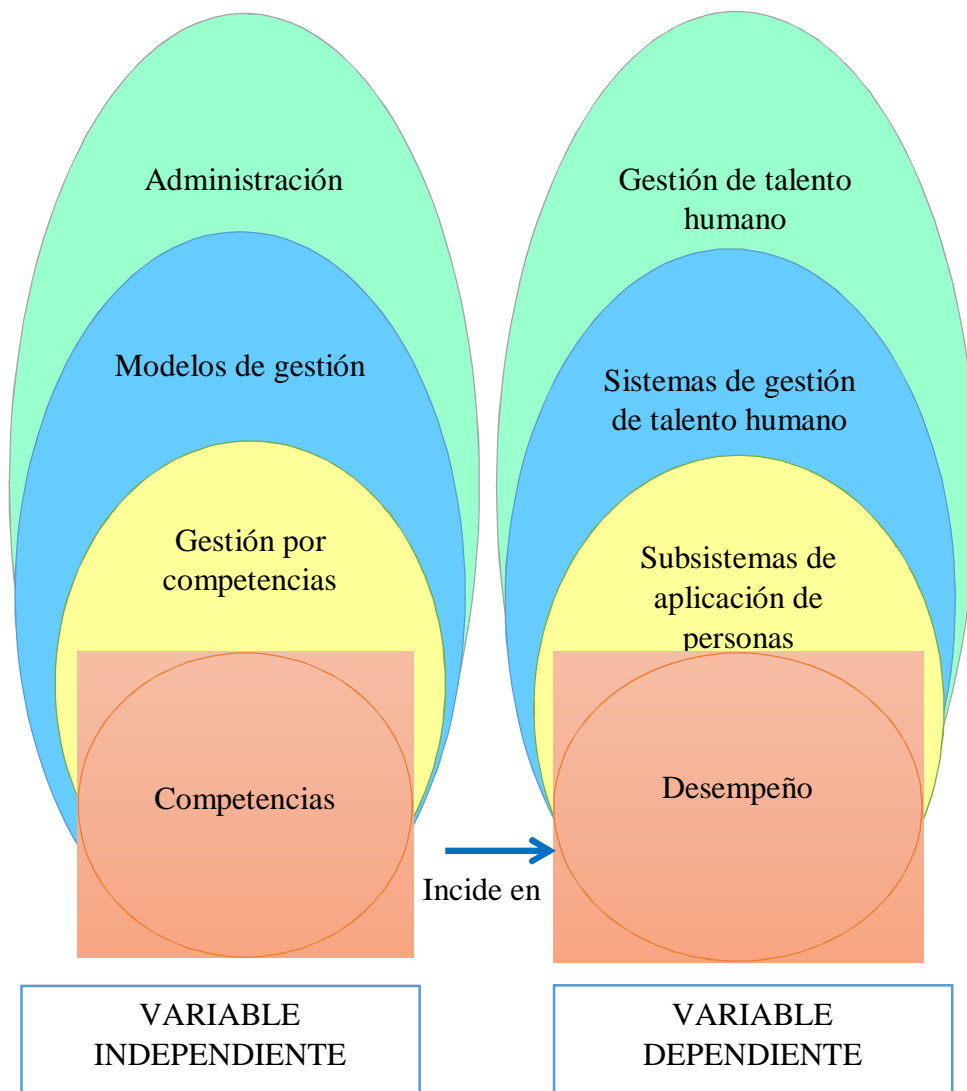
Esta investigación tiene su sustento legal en la Ley de Turismo (2014) la cual establece en su Art. 4 literal e) “Promover la capacitación técnica y profesional de quienes ejercen legalmente la actividad turística” Y en el Art. 8. “Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.”

También es importante mencionar el siguiente artículo de La Constitución de la República (2008) con el siguiente artículo:

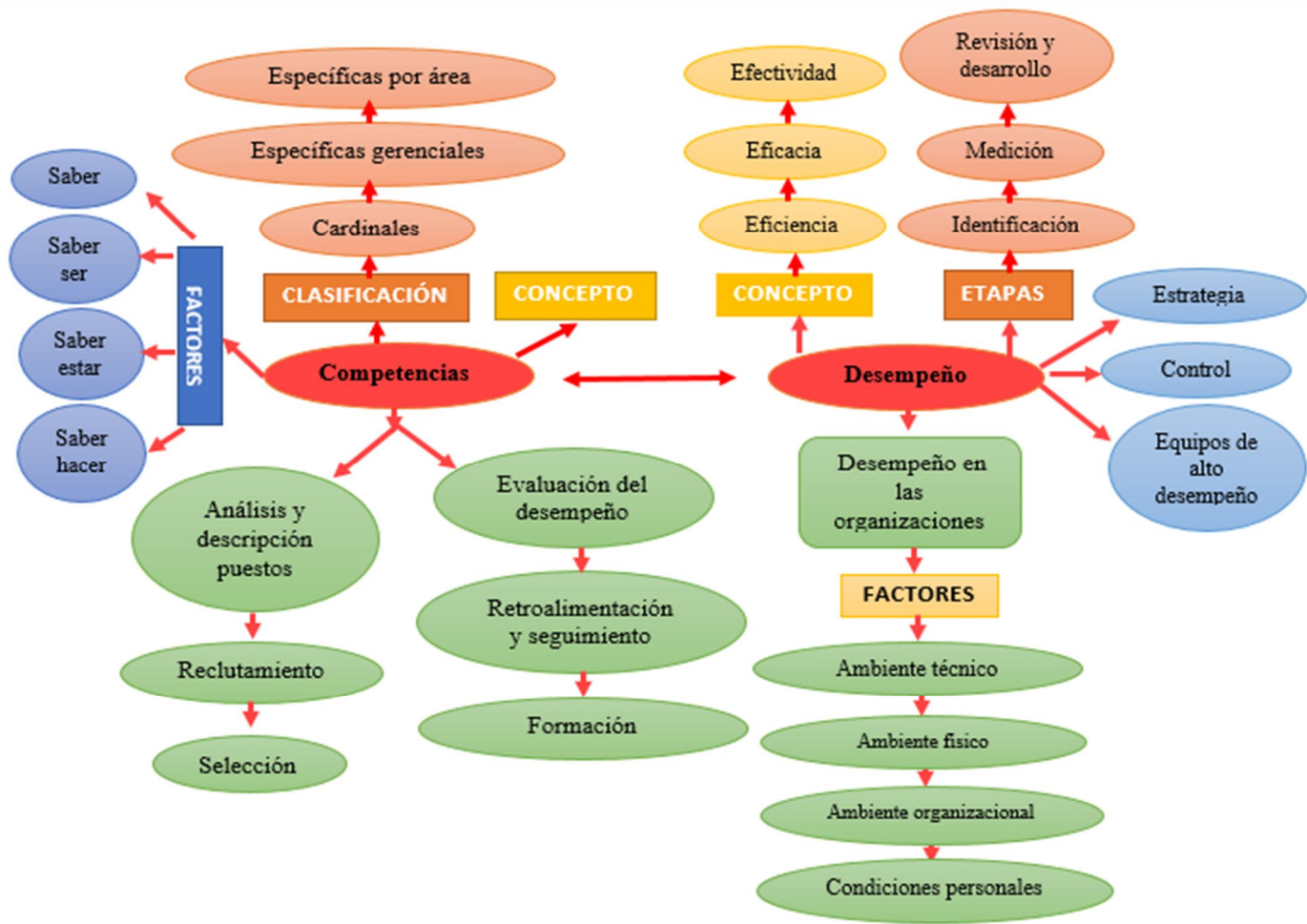
Art.33.-El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptad.

En conclusión, se puede señalar que la presente investigación está fundamentada en varios preceptos legales, lo cual garantiza la existencia de una base jurídica sólida que respalda el desarrollo de la misma.

## 2.4 Categorías fundamentales



**Figura 2.** Red de inclusiones conceptuales.  
**Elaborado por:** Paredes, A. (2017).



**Figura 3.** Red de inclusiones conceptuales.  
**Elaborado por:** Paredes, A. (2017).

## 2.4.1 Descripción conceptual de la variable independiente

### 2.4.1.1 Administración.

Para obtener una visión más amplia de la administración se mencionan varios conceptos. Según Gomez & Hernández, (2010) “La administración es la actividad humana; consiste en ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” (pág. 628).

Cabe considerar que Harold, Heinz , & Mark (2012, pág. 4) mencionan es “El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (pág. 4).

En otras palabras, la administración se fundamenta a través de la teoría organizacional, la dirección estratégica y el comportamiento organizacional. A través de procesos de planeación, organización dirección y control con el fin de crear un ambiente adecuado en donde los individuos cumplan con los objetivos de manera efectiva.

Es importante señalar los cuatro elementos básicos en el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.

**Planificar.** Según Gareth & George (2010) la planificación necesaria para “Identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización. En el plan organizacional, resultado del proceso de planeación, se detallan las metas de la organización y el conjunto específico de estrategias que los gerentes habrán de implementar para alcanzar dichas metas” (pág. 263). Es preciso planificar y plantear estrategias para alcanzar a corto y largo plazo los objetivos.

**Organizar.** En palabras de Gareth & George (2010) “Organizar es el proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los colaboradores para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (pág. 345). Es decir, el propósito principal es formar una

estructura organizacional y funcional que determinen responsabilidades y obligaciones.

**Dirigir.** De acuerdo a Pautt (2011) “La dirección controla a las personas para que se conduzcan por el camino correcto” (pág. 226). Lo cual supone, el trabajo conjunto de cada uno de los individuos; enfocado en el progreso continuo de la organización. En palabras del autor anteriormente mencionado “La dirección, proviene de la sustancia del negocio, reflejada en las decisiones que tome para llevar hacia delante la compañía” (pág. 216).

**Control.** Según Gareth & George (2010) “Es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales.” (pág. 387) . Aquí se destaca la importancia de evaluar, vigilar y supervisar que los procesos anteriores se realicen de manera eficiente y corregir los errores de forma inmediata.

De acuerdo con estos procesos se denota la importancia de elegir y determinar una misión y objetivos alcanzables de acuerdo a la realidad de la empresa, en donde es vital establecer funciones y designar a las personas responsables de cumplirlas eficientemente; dirigiendo el esfuerzo común para alcanzar las metas con motivación y supervisión para enfrentar las dificultades.

#### **2.4.1.2 Modelos de gestión.**

Los modelos de gestión han evolucionado acorde a los cambios empresariales, sociales y económicos. Los mismos que establecen procesos y acciones a seguir de acuerdo a las necesidades que se presentan en las empresas para alcanzar las metas.

##### **2.4.1.2.1 Modelo de gestión estratégica.**

Este modelo se enfoca en la estrategia empresarial como pilar para todos los procesos y basados en la misma para la toma de decisiones. Betancourt (2006) señala “la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir un negocio con el fin de sobrevivir a corto plazo y mantenerse competitivos a largo plazo” (pág. 107).

#### **2.4.1.2.2 Modelo de gestión de calidad.**

De acuerdo con Camisón, Cruz, & González (2006) la gestión de la calidad se dirige por “una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente para el control de la calidad de productos y procesos” (pág. 50).

Es así que las empresas pueden ofrecer servicios y productos de calidad, los mismos que deben cumplir con estándares para alcanzar la excelencia.

Por otro lado el autor anteriormente mencionado expresa “la gestión de la calidad enfatiza así tanto la participación, la satisfacción y la competitividad, como la comprensión de la variación y la importancia de la medición” (pág. 54).

Según Münch (2014) este modelo comprende:

- Control de la calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- Capacitación y educación.
- Círculos de control total de calidad.
- Auditoría de calidad.
- Utilización de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción de control total de calidad a escala nacional. (pág. 168)

#### **2.4.1.2.3 Modelo de gestión del conocimiento.**

Si bien invertir los recursos materiales es importantes en las empresas, se debe tomar en cuenta que invertir en el personal mediante procesos de capacitación también es una excelente inversión puesto que a más de contar con personal competente esta es una herramienta ayuda a motivación y al compromiso.

En palabras de Téllez (2010) define a la formación:

Los elementos que conforman este constructo de formación son: los conocimientos que los empleados deben tener de la compañía, de sus productos, de sus prácticas administrativas, de sus servicios, sus procedimientos, sus políticas, así como los conocimientos del mercado en el que la empresa despliega sus actividades, de la competencia en el ramo,



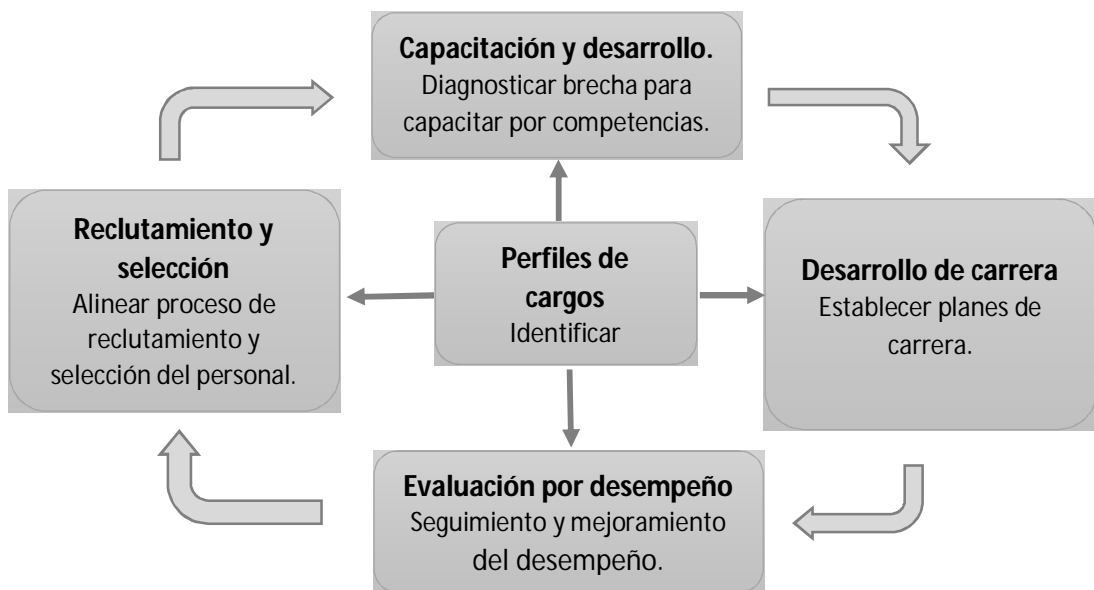
etc. Dichos conocimientos deben tratar también sobre las expectativas y necesidades de los clientes que hacen parte del mercado objetivo de la empresa. (pág. 116)

La gestión del conocimiento tiene como objetivo el desarrollo eficaz de conocimientos y habilidades con el fin de mejorar las capacidades del personal de cualquier organización, sin duda alguna esto permite mantener al recurso humano en un nivel competitivo en cualquier sector en el que se desarrolle.

#### 2.4.1.2.4 Modelo de gestión por competencias.

Este modelo basado en competencias será la base para generar procesos eficientes en el área de talento humano y así alcanzar un desempeño individual y grupal en función al desarrollo de competencias.

En este contexto Sucre & Pernalet (2014, pág. 17) proponen las siguientes actividades las cuales se deben realizar en el modelo basado en competencias.



**Figura 4.** Actividades del modelo de gestión por competencias.  
**Elaborado por:** Sucre & Pernalet (2014, pág. 17).

Dentro de esta perspectiva Alles (2015) menciona “un modelo de gestión por competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación

con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (pág. 23).

Esto quiere decir que al manejar de forma adecuada cada subsistema de recursos humanos; se contribuye al logro de objetivos organizacionales.

Cabe mencionar que “cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan” (Alles, 2015, pág. 85).

Las organizaciones mediante la gestión por competencias pretenden brindar un valor agregado a sus productos o a la prestación de servicios. Para esto es indispensable contar con estrategias y procesos que se adapten a las necesidades de las organizaciones.

Cabe considerar, por otra parte que la gestión por competencias “busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva” (Chávez, 2012, pág. 142).

Ante esto, Alles (2015) menciona que la gestión por competencias “tiene por objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas de recursos humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional” (pág. 88)

Sin duda se debe implementar estrategias para evolucionar de la gestión tradicional a la gestión por competencias orientados en mejorar las competencias del personal; las mismas que deben ser guiadas por el área de recursos humanos con especificaciones claras y metas reales.

#### **2.4.1.3 Concepto de competencia.**

Es fundamental describir el concepto de competencia laboral ya que desde el siglo XIX es considerado como uno de los elementos más importantes porque se encuentra ligado con rendimiento de las personas.

Se considera KSAO a las competencias por sus siglas en inglés que significan Knowledge (conocimiento), *skills* (habilidades), and others (y otras). De acuerdo con Aamodt (2010) indica:

Un conocimiento es un cuerpo de información necesaria para efectuar la tarea. Una habilidad es la competencia para llevar a cabo una tarea aprendida. Una capacidad es un talento básico para realizar un amplio rango de tareas adquirir un conocimiento o desarrollar una habilidad. Otras características que incluyen factores personales como personalidad, voluntad, interés y motivación, y factores tangibles como licencias, grados y años de experiencia. (pág. 53)

Las competencias son el punto de partida para garantizar un desempeño deseable en cada puesto de trabajo y a partir de las mismas se puede diagnosticar el desempeño del personal. Es por eso, que hoy en día la tendencia de las organizaciones es valorar a más del conocimiento otras características que poseen los individuos.

Dicho de otro modo las competencias según Ríos (2013) son “conductas o comportamientos (características) que una persona posee que son observables en diversas situaciones o ámbitos en las cuales tendrán que ser aplicados sus conocimientos (información), habilidades (capacidad de hacer) y rasgos (actitudes) que contribuyan al logro de resultados esperados” (pág. 17).

Por lo cual identificar y reforzar las competencias es vital para tener un personal idóneo capaz de asumir responsabilidades, enfrentar retos, desarrollar y potenciar competencias esenciales para cumplir un trabajo con éxito y alcanzar una ventaja competitiva en el entorno empresarial.

En palabras de González (2015):

La competencia se concibe como una estructura personal compleja formada por la confluencia de diferentes elementos, mediante un proceso de aprendizaje en el que se vinculan contenidos teóricos, prácticos y personales. Su componente esencial (no el único) es el modo de actuación profesional particular o general que permite alcanzar los resultados en el conjunto de tareas terminales de la profesión. (pág. 11)

Es así que la búsqueda del personal idóneo se convierte en un verdadero desafío para alcanzar el éxito. No cabe duda que las organizaciones dependen de las competencias de quienes laboran en las mismas.

Finalmente en este contexto se evidencia que las competencias comprenden a más de los conocimientos y habilidades, a otras características propias de la personalidad como las actitudes; todo ello se hace evidente en la ejecución de tareas y en la capacidad para la resolución de problemas inherentes al área laboral.

#### **2.4.1.3.1. Origen de las competencias.**

De acuerdo con Charria, Sarsosa, Uribe , López , & Arenas (2011) empieza:

En la década de los años sesenta, McClelland (1973) da la pauta a partir de la caracterización de niveles de desempeño asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias. También en el campo de la psicología Levy-Leboyer (1997) empezó en la práctica clínica ante las dificultades del paciente para alcanzar o no sus metas, es decir, al identificar las habilidades y estrategias del paciente para afrontar la realidad de su vida diaria o el conflicto en el que estaba en ese momento. De igual forma, cuando Goleman (1990) hace referencia a la inteligencia emocional al concepto de competencia aludiendo a la habilidad del individuo para actuar en un contexto mediante la identificación y autorregulación de las emociones, que lo hace más productivo. (pág. 138)

#### **2.4.1.3.2. Clasificación.**

Las competencias están clasificadas en competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área. Es fundamental conocerlas para un efectivo desarrollo dentro de las organizaciones.

- **Competencias cardinales.** “Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan acciones o ciertas características que hacen la diferencia a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia” (Alles , 2012).
- **Competencias específicas gerenciales.** “Las competencias específicas como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas en este caso como su nombre lo indica, a las que son

necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas” (Alles , 2012).

- **Competencias específicas por área.** “Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas, como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular” (Alles , 2012).

#### **2.4.1.3.3. Elementos de las competencias.**

De acuerdo con López (2010) los elementos de las competencias buscan:

Actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones, que marcan la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito. Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de los conocimientos, aptitudes y destrezas técnicas (saber). Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer). Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar). Las formas de organización e interacción (saber ser). (pág. 141)

Chávez (2012) señala “los saberes están representados por los conocimientos, que permiten realizar las actividades” (pág. 143). Estos saberes involucran al individuo con la organización de manera activa y permanente los mismos deben ser tomados en cuenta durante todos los procesos que se realizan.

#### **2.4.1.4. Análisis y descripción del perfil por competencias.**

El análisis del puesto debe ser un proceso minucioso para identificar las competencias necesarias acorde a las necesidades del perfil ya que el mismo será la base para todos los subsistemas de gestión del talento humano.

#### **2.4.1.5. Reclutamiento y selección por competencias.**

Los procesos de reclutamiento y selección se deben enfocar en los descriptivos ya establecidos en las empresas y los postulantes serán evaluados en función a las competencias requeridas.

#### **2.4.1.6. Evaluación por competencias.**

Es indispensable que la empresa cuente con estándares de desempeño ya establecidos.

Las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja en con el esquema de competencias, evaluará en función de la mismas.

La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y el grado en que son requeridas para el puesto. (Alles, 2010, pág. 269)

#### **2.4.1.7. Formación basada en competencias.**

La formación por competencias es una de las estrategias más utilizadas en las organizaciones ya que permite reforzar las capacidades del personal de acuerdo a las demandas de la empresa y enfocarlas en un futuro desafiante para alcanzar el éxito.

Así lo afirma Cuesta (2010):

La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de los recursos humanos, y a la vez, si se comprende bien que se esos dos elementos, formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan esas personas. Y como esas “competencias” no se dan de una vez y para siempre, hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: “una organización que aprende” (pág. 66)

#### **2.4.1.8. Retroalimentación y seguimiento.**

Una vez que se obtiene los resultados de evaluación es indispensable retroalimentar al personal y mantener un proceso de seguimiento continuo para promover el desempeño y mantener las posibles mejoras.

Sánchez (2012) afirma:

Es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que

afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio. (pág. 65)

#### **2.4.1.9. Desarrollo de carrera.**

El desarrollo de carrera es un proceso innovador ya que permite que el personal pueda crecer dentro de la misma organización. A más de esto es un proceso que motiva al personal y aquí se ven reflejados los resultados de cada individuo para alcanzar un mayor nivel jerárquicamente.

En palabras de Núñez, Grande, & Pedrosa (2012) “con su aplicación, las capacidades, conocimientos y competencias del personal se adaptan a los nuevos tiempos, consiguiendo que los profesionales puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones” (pág. 21).

#### **2.4.1.10. Planes de carrera y sucesión.**

En palabras de Zubillaga (2010) se define la planificación de carrera como:

Práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores. (pág. 77)

Está claro que este tipo de planes permiten desarrollar en el personal futuros candidatos potenciales a ocupar una vacante superior en la organización. Lo cual motiva el trabajo y el desempeño individual.

## **2.4.2 Descripción conceptual de la variable dependiente**

### **2.4.2.1. Gestión del talento humano.**

Surge durante la revolución industrial a inicios del siglo XX con el nombre de Relaciones Industriales; es ahí donde a pesar de estar estrechamente ligado el personal y la organización se veían contrapuestos sus objetivos; lo que daba lugar a conflictos. A partir 1970 toma el nombre de Administración de Recursos Humanos.

Como resultado de esa evolución, “actualmente, un nuevo enfoque está siendo considerado por los especialistas de recursos humanos y señalan que “los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios de aquí al futuro”. Por eso se hace indispensable un adecuado manejo interno” (López R. , 2010, pág. 131).

En la actualidad cambia el nombre por Gestión del Talento Humano y ha tomado un enfoque diferente debido a la globalización, competitividad y a otros factores que influyen en las organizaciones. Por consiguiente, ya no se administra al recurso humano si no se gestiona el talento de las personas con el fin de potenciar sus competencias y consolidar equipos de trabajo capaces de enfrentar los desafíos del entorno e innovar de acuerdo a las necesidades.

En palabras de Vieira (2014) se define:

La gestión de los recursos humanos es, en cierta forma, el instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apuntala los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. (pág. 25)

También se puede acotar que la Gestión del Talento Humano define los procesos para dirigir y motivar a los individuos dentro de la organización, si bien es cierto la cultura y la estructura organizacional varía de acuerdo con la necesidades de las organizaciones; las mismas deben ser orientadas para el bienestar del talento humano por ser un factor clave que conduce al logro de objetivos.



- **El papel estratégico de la gestión del talento humano.**

Según Sucre & Pernalet (2014) la principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos “se está convirtiendo en un reto cada vez mayor para las organizaciones, ya que esta se preocupa en adquirir, transferir y potenciar el conocimiento; previa evaluación de su personal con el fin de competir en un mercado cada vez más variable” (pág. 13).

De lo anterior expuesto, se puede concluir que es importante fortalecer las capacidades y habilidades del personal convirtiéndose así las competencias en una estrategia para alcanzar la competitividad.

- **Objetivos fundamentales de la gestión de recursos humanos.**

Se debe reconocer que a medida que las empresas crecen los objetivos alcanzar son mayores y se deben tomar acciones necesarias para alcanzarlos.

Sin duda alguna los objetivos corporativos conducen al éxito empresarial. “A partir de la estrategia general de la empresa, el área de recursos humanos diagnostica las necesidades que se plantean y mejora a partir de ello su función, para aportar servicios a la empresa” (López R. , 2010, pág. 132). Todo ello con el fin de asegurar la competitividad y el éxito.

Ahora bien, los objetivos funcionales son imprescindibles para mantener una adecuada distribución de actividades inherentes a cada puesto de trabajo. Por consiguiente:

El responsable de recursos humanos debe asumir un rol importante en este proceso y relacionar las descripciones de puestos con los otros subsistemas de recursos humanos y este aspecto debe ser también entendido por los niveles superiores de la organización, dado que muchas veces se delega esta función a consultores y/o especialistas de organización y métodos y no se logran los resultados buscados por la organización. (López R. , 2010, pág. 132)

Se considera también a los objetivos sociales los mismos que en la actualidad se han convertido en un reto para los administradores quienes a más de cumplir con los objetivos anteriormente mencionados deben cumplir con las expectativas

sociales con el fin de aportar de forma positiva. Así lo sostiene Alves , Cirera , & Giuliani (2013) “La responsabilidad social de las empresas implica atender las necesidades y aspiraciones del individuo mediante la reestructuración del diseño de cargos y equipos de trabajo, junto a un mayor poder de autonomía y a una mejora del ambiente organizacional” (pág. 157).

Finalmente los objetivos personales son un factor que hay que recordar ya que son parte de la motivación del personal.

Así lo describe (Muñoz & Ramírez, 2014):

Si un empleado actúa motivado de esta manera, acepta, valora e integra como propias las normas, procedimientos y estándares del trabajo. Las reglas o procedimientos externos se vuelven convicciones internas y los empleados experimentan su labor y la institución como un lugar donde se sienten escuchados, donde sienten que sus opiniones son valoradas, donde se les permite tomar decisiones consensuadas, donde se les proveen instrucciones claras y precisas y donde se les proporciona retroalimentación descriptiva y constructiva y no meramente evaluativa. (pág. 149)

#### **2.4.2.2. Subsistemas de gestión del talento humano.**

Los subsistemas de gestión del talento humano comprenden:

##### **2.4.2.2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos.**

Encargado de “los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento” (Chiavenato I. , 2011, pág. 112).

De acuerdo a lo anterior se trata de cumplir con los siguientes procesos:

- **Planificación de talento humano.** La planificación de talento humano es uno de los procesos más desafiantes; ya que de acuerdo al potencial humano se llevarán a cabo las metas de la organización.

Explica López & Ruiz (2013) que planificar consiste:

Elaborar planes que aseguren un número suficiente de empleados, con las competencias necesarias para cada puesto, en el momento adecuado y al coste preciso. La planificación de los recursos humanos comienza con el

análisis de los puestos de trabajo. Del análisis se obtienen dos documentos: la descripción de los puestos de trabajo y el perfil profesional de cada puesto. (pág. 12)

De acuerdo con Sánchez & Herrera (2016) “las organizaciones deben empezar a aprender a gestionarse bajo parámetros diferentes, al ritmo de los individuos, generando ventaja competitiva única y sostenible” (pág. 143). Es así que se considera al personal como uno de los activos más importantes de las organizaciones.

- **Reclutamiento.** De acuerdo con López & Ruiz (2013):

El reclutamiento consiste en captar un número suficiente de candidatos potencialmente cualificados para cubrir los puestos de trabajo vacantes. Cuando en una empresa surgen vacantes, en el departamento de recursos humanos estudiarán, apoyándose en el perfil profesional de cada puesto, si la persona adecuada puede encontrarse dentro de la empresa o ha de buscarse fuera. Ello da lugar a dos fuentes de reclutamiento: las internas y las externas. (pág. 13)

Es relevante mencionar que este proceso tiene varios métodos para el reclutamiento; se puede elegir un candidato del personal que ya pertenece a la organización mediante un plan de carrera; por otro lado se puede seleccionar candidatos de forma externa; se debe también analizar los medios para atraer candidatos como medios electrónicos, publicidad, referencias, agencias de empleo, universidades, entre otros. Hay que tomar en cuenta las ventajas y desventajas de cada método.

- **Selección.** La selección del personal en todas las organizaciones debe ser uno de los procesos más minuciosos, ya que de acuerdo a las competencias que posea el individuo dependerá el desarrollo eficiente de actividades. Según Naranjo (2012) “El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas”.

Es así que López & Ruiz (2013) señala los pasos de la selección del personal:

- **Preselección de candidaturas.** En la mayoría de los procesos de selección participa un gran número de candidatos. Por ello, se realiza

una preselección mediante el análisis del currículum vitae y de la documentación aportada por los candidatos.

- Instrumentos de selección. En todos los procesos de selección no se utilizan los mismos instrumentos, pues, dependiendo del puesto que se necesita cubrir, se puede utilizar un instrumento u otro. Test, pruebas profesionales, dinámica de grupo, etc.
- Pruebas de selección. Estas pruebas no son imprescindibles y, si se realizan, se consideran un complemento a la entrevista, que ayudará a tomar decisiones con mayor seguridad. En muchos procesos de selección, sobre todo en los que el número de candidatos es grande, las pruebas se utilizan, más que como instrumento de selección, para reducir el número de aspirantes que accederán a las siguientes fases.
- La entrevista de selección. Consiste en una conversación en profundidad sobre los datos de personalidad, las motivaciones y las competencias, para valorar si un candidato coincide con el perfil que se está buscando.
- Informe de la entrevista. Al finalizar la entrevista, el entrevistador presentará un informe utilizando un modelo de impreso que se corresponderá con el perfil del puesto de trabajo.
- Solicitud de referencias. Las referencias son una forma de comprobar la veracidad de la información que el candidato ha facilitado durante el proceso de selección.
- Oferta del puesto y contratación. Normalmente, el ofrecimiento se realiza en una entrevista en la que se informa al candidato sobre las características del puesto, las tareas, la duración del contrato, el periodo de prueba, el horario, las vacaciones, la retribución, los beneficios sociales y los incentivos. (págs. 15-19)

Considerando como punto de partida a la selección para que un nuevo integrante forme parte de la organización; se deben realizar todos los procesos antes descritos de forma ordenada y correcta. En medida que los procesos alcancen un perfeccionamiento en estas áreas; la organización consecuentemente alcanza los objetivos.

#### **2.4.2.2.2. Subsistema de organización de los recursos humanos.**

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden los siguientes procesos: diseño, descripción, análisis de puestos y evaluación del desempeño.

- **Diseño del puesto.** De acuerdo con Chiavenato (2011) “El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer

los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (pág. 172).

Se debe mencionar que es fundamental que el personal tenga definida su posición en el organigrama con el fin de respetar el orden jerárquico y las líneas de comunicación.

- **Análisis de puestos de trabajo.** El análisis de puestos de trabajos es usualmente realizado por los supervisores, quienes deben levantar la información de cada puesto.

“Cuando esta actividad está bien realizada, se ha facilitado enormemente las funciones de reclutamiento y selección de personal, además constituye la base para la formación, compensaciones, evaluación del desempeño, desarrollo de la carrera y los planes de carrera” (López R. , 2010, pág. 133).

Por ello, realizar un correcto análisis de puestos a más de facilitar el trabajo de quienes de los colaboradores; evita a futuro problemas con otros procesos que se ejecutan en la organización.

El análisis de puestos “consiste en recopilar y analizar información para identificar las tareas, las responsabilidades y los requerimientos que han de poseer los integrantes de cada puesto (formación, experiencia, habilidades...)” (López & Ruiz, 2013, pág. 12).

- **Descripción de puestos.** Tomando como referencia a Alles (2015) “cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que lo integran. De este modo se aseguran la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún colaborador y al mismo tiempo se fija la base de los demás subsistemas” (pág. 38).

Por esto, el descriptivo de puestos debe ser específico para que quienes ejercen sus labores puedan llevarlas a cabo de forma correcta.

- **Evaluación del desempeño.** En palabras de Urdaneta & Urdaneta (2013) “la evaluación del desempeño permite realizar un diagnóstico operativo de las tareas del quehacer que requieren mayor apoyo para fortalecer la estructura organizacional, incluidas las capacidades humanas, los equipamientos y las instalaciones” (pág. 679).

Evaluar el personal es de suma importancia; este proceso debe ser llevado a cabo de manera regular e imparcial para saber cómo se efectúa el trabajo de los colaboradores en cada uno de los procesos por áreas en las organizaciones.

Desde el punto de vista de Pablos & Biedma (2013) la evaluación “determina la orientación de los comportamientos y de los resultados buscados. Por tanto, es de suma importancia en las organizaciones actuales la implantación y adaptación de sistemas de evaluación del desempeño de sus empleados para valorar los comportamientos necesarios con el fin de lograr los objetivos estratégicos” (pág. 4).

En efecto, la evaluación del desempeño estima el rendimiento del colaborador, al mismo tiempo se deben tomar en cuenta las condiciones externas que pueden influir durante dicha medición.

#### **2.4.2.2.3. Subsistema de mantenimiento de recursos Humanos.**

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo”. (Chiavenato I., 2011, pág. 172).

- **Remuneración.** Es un componente muy significativo ya que muchas veces el personal se ve motivado por la remuneración recibida y es obligación quienes forman parte de la organización retribuir de forma justa y equivalente a las actividades desempeñadas.

Así lo describe Chiavenato (2011). “La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (pág. 234).

- **Prestaciones sociales.** En la actualidad constituyen un factor que beneficia al colaborador algunas prestaciones sociales deben cumplirse de forma obligatoria; mientras otras representan un reconocimiento a los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2011):

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada. (pág. 264)

- **Higiene y Seguridad Laboral.** La higiene y la seguridad laboral están estrechamente vinculadas ya que aseguran el bienestar del personal en la organización. Es necesario realizar la evaluación y control de factores de riesgo con el fin de prevenir accidentes laborales.

En palabras de Chiavenato (2011) la seguridad laboral “es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen practicas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo” (pág. 279).

#### **2.4.2.2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.**

Este subsistema es indispensable; comprende la capacitación, el desarrollo personal y organizacional.

- **Capacitación.** “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato I. , 2011, pág. 322).

Resulta claro, que al identificar las necesidades de capacitación este proceso será de gran ayuda para fortalecer las capacidades del personal.

- **Desarrollo Organizacional.** En palabras de Newstrom (2011) el desarrollo organizacional es:

La aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles (grupo, intergrupales y la organización en su conjunto) para realizar el cambio planeado. Sus objetivos incluyen mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Pretende aprovechar el conocimiento del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas de manera que la organización se adapte mejor a las acciones competitivas, a los adelantos tecnológicos y al ritmo rápido de otros cambios en el ambiente. (pág. 371)

De acuerdo con lo anterior, se puede ver lo fundamental de alcanzar un comportamiento adecuado ya que las situaciones y el entorno intervienen en el desempeño organizacional para lograr con eficacia cada uno de los procesos.

#### **2.4.2.2.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos.**

Este subsistema aborda el control de todos los subsistemas de gestión de talento humano.

- **Proceso de control.** Este proceso asegura el desarrollo adecuado de todos los subsistemas y es de gran ayuda para realizar ajustes en los mismos en caso de que se presenten problemas al ejecutarlos.

Según Chiavenato (2011) se plantea cuatro etapas: “1) Establecimiento de los estándares deseados. 2) Supervisión del desempeño. 3) Comparación del desempeño con los estándares deseados. 4) Acción correctiva si es necesaria” (pág. 370).

#### **2.4.2.2.6. Subsistemas de aplicación de personas.**

Estos subsistemas incluyen algunos de los procesos descritos anteriormente como: el diseño de cargos y evaluación del desempeño. Por otro lado cabe indicar los modelos en los que se basan las organizaciones.

Chiavenato (2002) describe los siguientes modelos:

- **Modelos mecanicistas.** Fundamentados en una visión lógica y determinista sobre cómo tratar a las personas.
- **Modelo burocrático.** Las personas deben obedecer las reglas impuestas y cumplir las tareas, ejecutar y no pensar.
- **Modelos orgánicos.** Fundamentados en una visión sistémica y de gran alcance. La adaptabilidad y la flexibilidad, hacen énfasis en la eficacia



y exigen que las personas se orienten más hacia las metas que se deben alcanzar y los objetivos que se deben conseguir para desarrollar las actividades con cierta libertad de elección, obedeciendo las normas generales de la organización. (pág. 59)

En medida que el tiempo ha transcurrido y con ello ha cambiado la forma de gestionar al talento humano se puede observar que en la actualidad los procesos son más flexibles; permitiendo así que los individuos generen nuevos métodos para alcanzar las metas en la organización.

#### **2.4.2.3. Desempeño.**

En la actualidad las exigencias con respecto al desempeño del personal son mayores ya que un ambiente global tan competitivo, se requiere de personal que cumpla con las expectativas del cliente interno y externo.

Al respecto Pedraza, Amaya, & Conde (2010) mencionan:

Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. (pág. 495)

Se debe mencionar que el desempeño está relacionado con el desarrollo organizacional dependiendo así de las competencias de sus colaboradores.

De esta manera Hernández (2011) señala:

Rediseñar el comportamiento grupal en la empresa, revisando valores, creencias, normas, hábitos, visiones colectivas (mentalidad), costumbres y las formas de trabajar para alcanzar o recuperar la competitividad de la empresa.

En general, la visión interna de una empresa-organización (cultura y mentalidad) de sus miembros puede convertirse en una sola forma de pensamiento sin permitir ni aceptar nuevas ideas y soluciones limitando la capacidad competitiva con niveles bajos de desempeño y conformismo; en consecuencia, la organización deja de aprender de sus problemas y de sus éxitos; por ello, la dirección requiere modificar la visión conformista de los miembros. (pág. 271)

Como complemento se puede decir que “La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, la

gerencia debe procurar mediante la implementación de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar” (Vieira , 2014, pág. 30).

De acuerdo a lo anterior cabe señalar los siguientes elementos que se ven inmersos en el desempeño:

- **Eficiencia.** “Medida de que tan bien o que tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta” (Jones & George , 2010, pág. 6).
- **Eficacia.** “Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado que esa organización alcanza tales metas” (Jones & George , 2010, pág. 6).
- **Efectividad.** “Es la habilidad gerencial de lograr la eficiencia y la eficacia en relación con los recursos y objetivos” (Hernández , 2011, pág. 5).
- **Competitividad.** “Facultad organizativa (eficiencia, eficacia y efectividad) para crear, desarrollar y sostener capacidades superiores en términos de atributos de sus productos y servicios respecto a las de otras empresas, lo cual genera una rentabilidad en sus inversiones igual o mayor que la de su competencia” (Hernández , 2011, pág. 5).

#### **2.4.2.3.1. Gestión del desempeño**

La gestión del desempeño debe ser un proceso que incorpore métodos y herramientas innovadoras que logren promover el desempeño individual, y organizacional a fin de obtener un equipo integrado que favorezcan la cultura empresarial y el desempeño.

Se trata de una responsabilidad y actividad fundamental de la dirección. Por ello, toda organización debería contar con algún sistema de valoración del rendimiento que le permita obtener información sobre la contribución de todos y cada uno de los empleados a la consecución de los objetivos establecidos. (Pablos & Biedma , 2013, pág. 4)

#### **2.4.2.3.2. El desempeño humano en las organizaciones.**

La eficiencia es el resultado de un servicio o producto y esto depende de cuan exitoso sea el desempeño humano en las organizaciones.

En este contexto se mencionan algunos factores:

- **Factores técnicos.** En la medida que el personal cuente con las herramientas, maquinaria y materiales necesarios para realizar su trabajo se obtendrán los resultados esperados por la empresa.
- **Ambiente físico.** Mantener espacios adecuados que se rigen a las normativas establecidas es fundamental para disminuir riesgos en las empresas. Lugares de trabajo con iluminación, temperatura apropiada, control de ruido son indispensables.
- **Ambiente organizacional.** “El trabajo en equipo tiene más probabilidades de desarrollarse cuando la administración crea un clima organizacional favorable. La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros” (Newstrom, 2011, pág. 335) .
- **Factores de la persona.** “El comportamiento y sus resultados consecuentes; dicho comportamiento está supeditado al grado de motivación y competencias que posee la persona, y que son elementos necesarios para poder evaluar significativamente el trabajo realizado” (Chávez, 2012, pág. 146).

#### **2.4.2.3.3. Desempeño y estrategia.**

Se debe considerar las estrategias para lograr un desempeño eficiente lo cual implica establecer estándares de cumplimiento.

El proceso a seguir de acuerdo con Newstrom, (2011) es el siguiente:

- **Establecimiento de objetivos:** determinación conjunta entre el jefe y el empleado de niveles adecuados de desempeño para el empleado, en el contexto de metas y recursos unitarios globales. A menudo, estos objetivos se fijan para el siguiente año.
- **Planeación de la acción:** planeación participativa o incluso independiente por parte del empleado respecto de cómo alcanzar tales objetivos. Es inapreciable otorgar cierta autonomía a los empleados; por tanto, es más probable que utilicen su ingenio, además de que se sentirán más comprometidos con el éxito del plan.

- **Revisiones periódicas:** evaluación conjunta del avance de los objetivos por el jefe y el empleado, de manera informal y algunas veces espontánea.
- **Evaluación anual:** evaluación más formal del éxito en el logro de los objetivos anuales del empleado, junto con una renovación del ciclo de planeación. (pág. 146)

#### **2.4.2.3.4. Control del desempeño.**

En palabras de Harold , Heinz , & Mark (2012) “La planeación y el control se consideran cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa frente a las metas totales” (pág. 507).

Hay muchos motivos para controlar el desempeño general:

Así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general. La descentralización de la autoridad (en especial en las divisiones de productos o territoriales) crea unidades casi independientes que deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa. El control general permite medir el esfuerzo total de un gerente de área de manera integral, en lugar de parcial. (Harold , Heinz , & Mark , 2012, pág. 507)

#### **2.4.2.3.5. Satisfacción laboral.**

Rodríguez, Núñez, & Cáceres (2010) definen:

Es una consecuencia entre la contribución que realiza el trabajador y su expectativa en el entorno laboral. Puede estar determinada por los tipos de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). (pág. 65)

En este contexto se puede deducir que la satisfacción laboral se ve vinculada de forma directa con las tareas asumidas por parte del personal y la retribución percibida.

#### **2.4.2.3.6. Motivación laboral.**

En palabras de Urdaneta & Urdaneta (2013).

Las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. (pág. 675)

A más de esto se puede acotar que el involucramiento participativo identifica al factor humano como parte activa de la organización y esto es vital con el fin de que los individuos se sientan parte de la misma y se vean motivados por alcanzar los objetivos.

#### **2.4.2.3.7. Equipos de alto desempeño.**

La mayoría de organizaciones que cuentan con equipos de alto desempeño trabajan por un objetivo en común.

“Las características más importantes de los equipos de alto desempeño son que cada integrante realiza tareas interdependientes, la labor de un miembro va enlazada con la de otro y el éxito sólo se logra al reunir todos estos esfuerzos y conseguir los resultados deseados” (Palamary, 2012, pág. 72).

Los equipos de alto desempeño son aquellos que se caracterizan por conocer a fondo la organización y cada uno de sus procesos, están comprometidos con la organización y se esfuerzan por satisfacer a la demanda de forma eficiente.

## **2.5 Hipótesis**

Las competencias del personal operativo inciden significativamente en el desempeño laboral del sector hotelero del cantón Ambato.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

### **Variable independiente:**

**Competencias.** Las competencias comprenden: Los conocimientos que son conceptos abstractos e información del aprendizaje, todo esto imprescindible para transformar lo teórico en el área laboral. Las habilidades que son aquellas acciones que se manifiestan durante la ejecución de procesos. Las características propias de la personalidad como las actitudes. Todo ello se hace evidente en la ejecución de tareas y en la capacidad para la resolución de problemas inherentes al área laboral.

### **Variable dependiente:**

**Desempeño.** El desempeño está determinado por factores técnicos, físicos y organizacionales. Cabe mencionar que son todas las acciones realizadas por un individuo para la ejecución de una tarea en relación al cumplimiento de sus funciones. En donde su esfuerzo está orientado a la consecución de los objetivos empresariales. Por otro lado la evaluación del desempeño es una herramienta de diagnóstico y sirve para que los colaboradores puedan alcanzar todo su potencial en el área laboral.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Enfoque**

En palabras de Teddlie & Tashakkori (2003) citado por Barraza , y otros (2014, pág. 29) se define al enfoque mixto como: “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema”.

Bajo esta premisa la presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto o cualicuantitativo. El método cualitativo fue de gran ayuda para la recolección de información y descripción de las preguntas. A la vez por tratarse del estudio de un fenómeno social que involucra la descripción de ciertas cualidades y características de los individuos involucrados en el contexto sector hotelero. Así también cabe indicar, que se utilizó el método cuantitativo para el análisis de datos procedimientos estadísticos para alcanzar resultados veraces.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

El diseño de la investigación responde a las siguientes modalidades:

##### **Investigación de campo**

Este trabajo investigativo realizó un minucioso trabajo de campo, se visitó algunas entidades del sector público y los hoteles mencionados anteriormente para analizar la problemática planteada lo que implicó mantener un contacto directo del investigador con los sujetos involucrados durante el periodo investigativo, con el fin obtener información pertinente y veraz de acuerdo al estudio.

## **Investigación bibliográfica**

Parafraseando a Rojas (2011) la técnica de investigación documental o bibliográfica analiza: “las fuentes de información utilizadas en la investigación como documentos, bibliografías, publicaciones, tesis, bases de datos, fuentes electrónicas situadas en la red web, etc.” (pág. 281).

Se efectuó una investigación bibliográfica ya que se realizó el análisis de documentos científicos como: publicaciones en revistas y tesis para fundamentar los antecedentes investigativos y también se analizó diferentes metodologías referentes al tema de investigación. También se recurrió a libros los cuales constituyeron una base fundamental para el marco teórico, además se recopiló información acerca de leyes y reglamentos para la fundamentación legal; finalmente se recopiló información de bases de datos y sitios web para complementar el estudio de la problemática planteada; mediante todas estas fuentes se logró estructurar el presente trabajo.

## **Técnicas de investigación**

Se aplicó 6 encuestas a los jefes de recursos humanos del sector hotelero con el fin de obtener la información referente a la problemática.

Cabe mencionar que se aplicó al personal operativo 66 encuestas de acuerdo al Catálogo de Documentos Normativos Vigente (INEN, 2017) para el sector hotelero.

### **3.3 Tipo de investigación**

#### **Investigación exploratoria**

En palabras de Lafuente & Marín (2008) se define a la investigación exploratoria como: “un primer conocimiento de los problemas o condiciones del fenómeno objeto de estudio. Se trata, por tanto de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva.”



En este sentido, se realizó un estudio previo del fenómeno para así obtener una visión general del problema a investigar; así también poder precisar la problemática y adentrarse en el tema principal de la investigación.

Este tipo de investigación fue realizada con el fin de obtener mejores resultados en el desarrollo del este trabajo investigativo.

### **Investigación descriptiva**

Se efectuó un análisis crítico frente al fenómeno y la problemática basado en hechos reales mediante la contextualización para describir cómo se desarrollan actualmente las competencias en torno al sector hotelero; además de la fundamentación del marco teórico lo que permitió validar la información.

### **Investigación explicativa predictiva**

El estudio no se limitó únicamente a medir variables, sino que, además logró entender, determinar y cuantificar las relaciones entre variables definidas. Se puede decir que la investigación por tratarse de un tema relacionado con el factor humano, el investigador analizó las variables ya establecidas y su relación que en este caso son las competencias y el desempeño laboral para así de manera coherente realizar conjeturas de acuerdo al caso.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

Alesina , y otros, (2012) plantean que la población es:

“Una delimitación del universo de unidades de análisis, con relación a las cuales se contrastan las hipótesis y se sacan conclusiones en el proceso de investigación, se identifican de las unidades que se observarán en un espacio y en un tiempo determinado” (pág. 71).

En esta investigación los individuos que formaron parte del estudio brindaron la información para validar la misma. Los elementos de observación en este caso lo constituyen: 66 colaboradores de las áreas operativas y 6 jefes de recursos humanos del sector hotelero del cantón Ambato.

### **3.4.2. Muestra**

En palabras de Alesina , y otros, (2012) la muestra es “un subconjunto de la población compuesto por las unidades que efectivamente se observan, y representan a las otras unidades de la población que no se observan. Existen diversas maneras de seleccionar una muestra, dependiendo de los objetivos y la estrategia que se utilice en la investigación” (pág. 73).

De acuerdo con lo anterior, la muestra representa una parte del universo. En este estudio se trabajó con el total de la población por tratarse de un valor finito.

### **3.4.3. Validación del instrumento**

La validación del instrumento se realizó mediante el Alfa de Crombach.

Fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \frac{\sum Vi}{Vt}$$

$\alpha$  = Alfa de Crombach resultado de confiabilidad.

$k$ = Número de ítems o preguntas.

$V_i$ = La varianza de los ítems.

$V_t$ = La varianza de los valores totales observados.

### Estadísticas totales del elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Crombach si el elemento se ha suprimido
PROMEDIO.JEFES.TH	622,4000	442828,800	,763	,874
T.CONOCIMIENTO	510,8000	300927,950	,970	,749
T.HABILIDADES	562,2000	321942,450	,993	,763
T.ACTITUDES	610,2000	398301,950	,970	,832
TOTALDATOS	353,6000	129954,550	,998	,892

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Crombach	N de elementos
,850	5

**Tabla 4.** Alfa de Crombach.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Fuente:** Encuesta aplicada.

La validación del instrumento de investigación que en este caso es la encuesta, se hizo mediante el uso del programa estadístico SPSS y que confluente que el Alfa de Crombach está fundamentado por el método de varianzas; por lo tanto se precisa un resultado significativo en la investigación con un nivel de confiabilidad de 0,85 lo que confirma que la encuesta es un instrumento de evaluación confiable y que contribuye de forma significativa a la investigación.

### Prueba Piloto

Después de revisar el instrumento de evaluación, se realizó una prueba piloto a un grupo de 10 colaboradores del Hotel Mary Carmen a las 3:00 pm el día 03 de Julio de 2017 y a un jefe de recursos humanos del hotel Emperador a las 4:00 pm el día 06 de Julio de 2017. Esto permitió verificar la factibilidad de respuesta a cada una de las preguntas y así realizar modificaciones con el fin de mejorar el instrumento de medición.

### **3.5 Operacionalización de las variables**

En palabras de Alesina , y otros, (2012) se afirma que “esta es una etapa fundamental en el proceso de investigación, en tanto favorece la objetividad del conocimiento, la comunicación de los resultados y la posibilidad de que pueda replicarse el estudio por otros investigadores” (pág. 52).

De esta manera, el desarrollo del proyecto se encuentra enmarcado mediante un esquema que le permite al investigador realizar un análisis e interpretación de los datos y mantener un seguimiento durante el desarrollo del estudio.

Para el caso de la presente investigación, la operacionalización de las variables analizadas es la siguiente:

Variable	Categoría	Indicador	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Las competencias comprenden: los conocimientos que son conceptos abstractos e información del aprendizaje, todo esto imprescindible para transformar lo teórico en el área laboral. Las habilidades que son aquellas acciones que se manifiestan durante la ejecución de procesos. Las características propias de la personalidad como las actitudes. Todo ello se hace evidente en la ejecución de tareas y en la capacidad para la resolución de problemas inherentes al área laboral.	Conocimientos	Nivel de conocimientos básicos de la profesión.	Elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios.	<b>Técnica:</b> Encuestas. <b>Instrumento:</b> Cuestionario NTE INEN 2008-2017
			Técnicas de liderazgo y jefatura.	
			Manejo de inventarios, control, almacenamiento.	
	Habilidades	Nivel de dominios laborales	Capacidad de argumentar con lógica verbalmente o por escrito.	
			Cálculos matemáticos y elaboración de planillas y gráficos para análisis y control.	
	Características de la personalidad	Nivel de actitud operativa	Innovador	
			Detallista	
			Práctico	

**Tabla 5.** Variable Independiente: Competencias  
**Fuente.** Encuestas NTE INEN 2008.

Variable	Categoría	Indicador	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
Desempeño. El desempeño está determinado por factores técnicos, físicos y organizacionales. Cabe mencionar que son todas las acciones realizadas por un individuo para la ejecución de una tarea en relación al cumplimiento de sus funciones, en donde su esfuerzo está orientado a la consecución de los objetivos empresariales. Por otro lado la evaluación del desempeño es una herramienta de diagnóstico y sirve para que los colaboradores puedan alcanzar todo su potencial en el área laboral.	Factores técnicos	Nivel de seguridad laboral	¿Usted cuenta con las herramientas/maquinaria/materiales necesarios para realizar su trabajo?	<b>Técnica:</b> Encuesta  <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Factores físicos		¿El lugar en el que desarrolla sus actividades es adecuado para desempeñar su trabajo?	
	Factores organizacionales	Nivel de cumplimiento en aplicación de procesos internos	¿El hotel evalúa el desempeño del personal?	
			¿Se tienen definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base a competencias?	
			¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño del personal operativo?	
			Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para programar acciones de capacitación?	
			¿La evaluación del desempeño garantiza la efectividad de los procesos y la calidad de servicios?	
			¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	
			¿Se siente satisfecho con los métodos utilizados para la evaluación del desempeño?	
	Frecuencia de refuerzo	Frecuencia de refuerzo	¿Después de realizar la evaluación del desempeño, se realizan procesos de retroalimentación?	
			¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	
	Condiciones personales	Satisfacción laboral	¿Siente que es recompensado acorde a las tareas que ejecuta?	
		Nivel de involucramiento en el trabajo	¿Le han informado a Ud. en forma escrita o verbal cuáles son sus funciones en la empresa?	

**Tabla 6.** Variable dependiente: Desempeño Laboral.

**Fuente.** Elaboración Propia.

### **3.6. Recolección de información**

#### **3.6.1 Plan para la recolección de información**

En palabras de Gross & Stiller (2015) “los grupos focales constituyen una técnica relevante de recolección de información en los procesos de investigación cualitativa, ya que establece un acercamiento personal con las y los participantes de ese proceso” (pág. 14).

Consiguientemente, se puede indicar que la recolección de datos es sumamente importante ya que este fundamenta el proceso de todo el estudio y los datos obtenidos serán el apoyo para cuantificación en el proceso estadístico y ayudará a determinar las conclusiones y recomendaciones.

Para lo cual, el plan para la presente investigación respondió a las siguientes preguntas:

- a) ¿Para qué?** La recolección de información es para cumplir con el objetivo general de la investigación: determinar la incidencia de las competencias del personal operativo en el desempeño laboral del sector hotelero en el cantón Ambato con el fin de brindar servicios de calidad.
- b) ¿De qué personas u objetos?** Los elementos que han servido como fuente de recolección de datos son: 66 colaboradores de las áreas operativas y 6 jefes de recursos humanos del sector hotelero del cantón Ambato.
- c) ¿Sobre qué aspectos?** La recolección de datos estuvo orientada a descubrir el nivel de competencias del personal operativo y obtener información acerca de los métodos de evaluación del desempeño de los hoteles de primera categoría del cantón Ambato.
- d) ¿Quién o quiénes?** La obtención de información fue responsabilidad exclusiva del investigador.

### **3.7. Procesamiento y análisis**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

Mediante un análisis exhaustivo de datos se logró ordenar la información más relevante y útil para esta investigación; la misma que será analizada por las pertinentes autoridades quienes estarán encargados de tomar decisiones para la aplicación del plan de acción.

Para el caso del presente estudio, el procesamiento de datos comprendió:

**Revisión crítica de la información recogida.** La información fue detallada mediante un análisis crítico y se analizó cada uno de los datos extraídos de un compendio de fuentes con el fin de enriquecer la investigación.

**Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis.** En esta etapa de la investigación se representó cada uno de los datos estadísticos con el fin de que el análisis y la interpretación sean coherentes estén vinculados con la realidad.

La presentación de datos, se efectuó mediante tres procedimientos diferentes:

- **Representación escrita:** Se aplicó en cada una de las representaciones gráficas como complemento de las mismas.
- **Representación tabular:** Se realizó este tipo de representación ya que permitió al lector la comprensión de los datos.
- **Representación gráfica:** Facilitó la interpretación de la información recopilada en de manera sencilla y entendible para el lector.

Con respecto a la tabulación de datos y a las representaciones gráficas se realizaron mediante el programa Microsoft Excel ya que permitió cuantificar de una manera eficiente la información obtenida por medio de la aplicación de fórmulas.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación de resultados del instrumento de evaluación dirigido al personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato

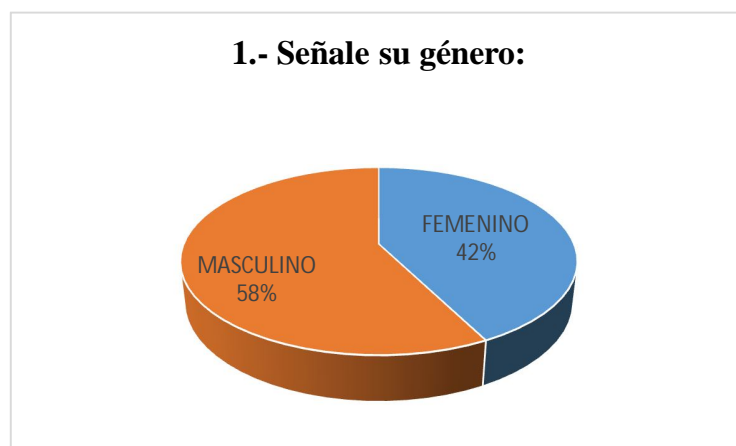
##### Pregunta 1.

Género	Total
Femenino	28
Masculino	38
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 7.** Género personal operativo

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 5.** Género personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el personal operativo es el 42% femenino y el 58% masculino.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de hombres en relación a mujeres en el personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato.

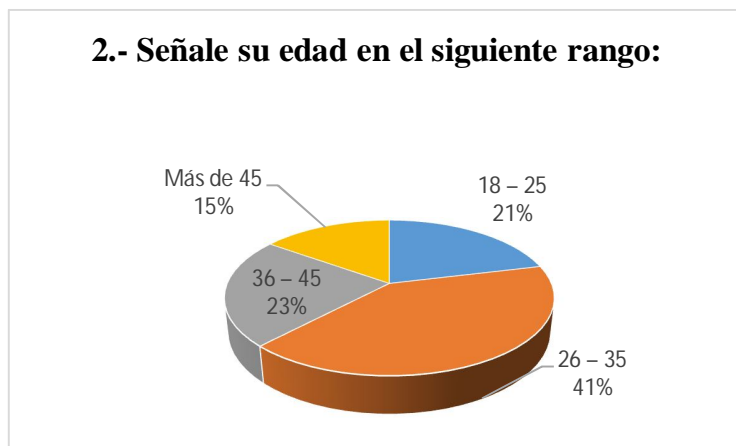
### Pregunta 2.

Edad	Total
18 – 25	14
26 – 35	27
36 – 45	15
Más de 45	10
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 8.** Edad del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 6.** Edad del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el rango de edad del personal operativo se encuentra en: un 21% entre los 18 y 25 años, un 41% entre los 26 y 35 años, un 23% entre los 36 y 45 años y un 15% en más de 45 años de edad.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de colaboradores entre los 26 y 35 años de edad en el personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato.

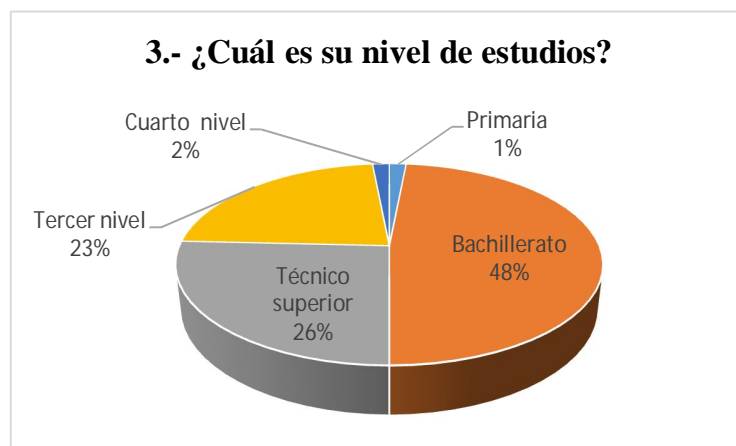
### Pregunta 3.

Nivel de estudios	Total
Primaria	24
Bachillerato	18
Técnico superior	16
Tercer nivel	7
Cuarto nivel	1
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 9.** Nivel de estudios del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 7.** Nivel de estudios del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el nivel de estudios del personal operativo se encuentra en: 1% primaria, 48% bachillerato, 26% técnico superior, 23 % tercer nivel y 2 % cuarto nivel.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de colaboradores con un nivel de estudios de bachillerato en el personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato.

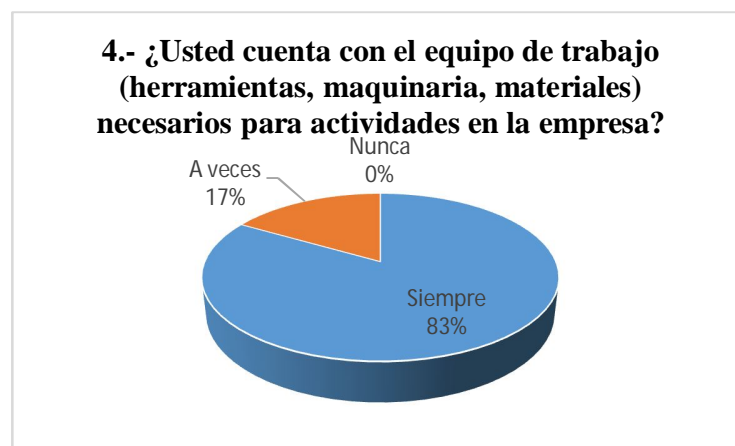
### Pregunta 4.

Frecuencia	Total
Siempre	55
A veces	11
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 10.** Equipo de Trabajo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 8.** Equipo de Trabajo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 83% del personal operativo siempre cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo y un 17% a veces.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que el mayor porcentaje del personal operativo cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo en el sector hotelero del cantón Ambato.

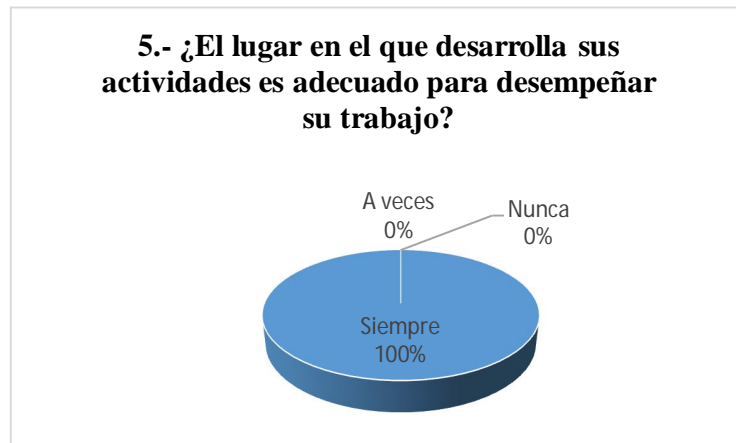
**Pregunta 5.**

Frecuencia	Total
Siempre	66
A veces	0
Nunca	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 11.** Lugar de Trabajo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 9.** Lugar de Trabajo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 100% del personal operativo siempre cuenta con un lugar adecuado para desempeñar su trabajo.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que en su totalidad el personal operativo siempre cuenta con un lugar adecuado para desempeñar su trabajo en el sector hotelero del cantón Ambato.

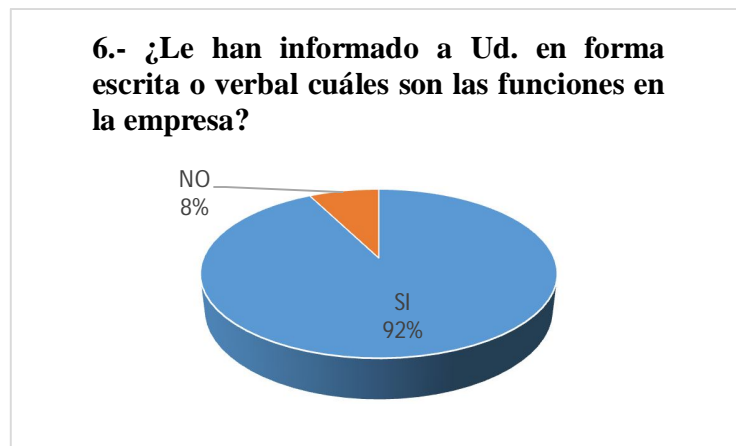
**Pregunta 6.**

Frecuencia	Total
SI	61
NO	5
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 12.** Funciones en el trabajo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 10.** Funciones en el trabajo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 92% del personal operativo es informado de forma escrita o verbal sobre cuáles son sus funciones en la empresa y un 8 % no es informado.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que el mayor porcentaje del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato es informado de forma escrita o verbal sobre cuáles son sus funciones.

**Pregunta 7.**

Detalle	Total
SI	13
NO	53
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 13.** Evaluación del desempeño.  
**Fuente:** Encuesta N°1.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 11.** Evaluación del desempeño.  
**Fuente:** Encuesta N° 1.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 20% del personal operativo ha sido evaluado sobre el trabajo que desempeña y el 80% no ha sido evaluado.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que el mayor porcentaje del personal operativo no ha sido evaluado sobre el trabajo que desempeña en sector hotelero del cantón Ambato.

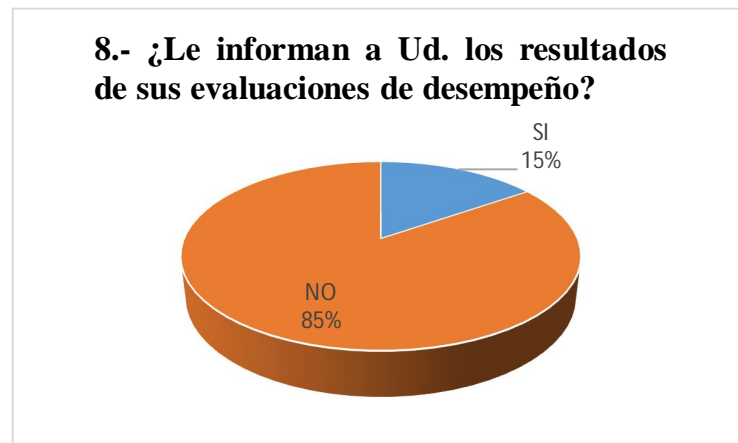
**Pregunta 8.**

Detalle	TOTAL
SI	2
NO	11
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**Tabla 14.** Resultado evaluaciones.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 12.** Resultado evaluaciones.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 20% del personal operativo que ha sido evaluado al 85% no le informan los resultados de las evaluaciones del desempeño y al 15 % si le informan.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que el mayor porcentaje del personal operativo evaluado no es informado sobre los resultados de las evaluaciones del desempeño en sector hotelero del cantón Ambato.

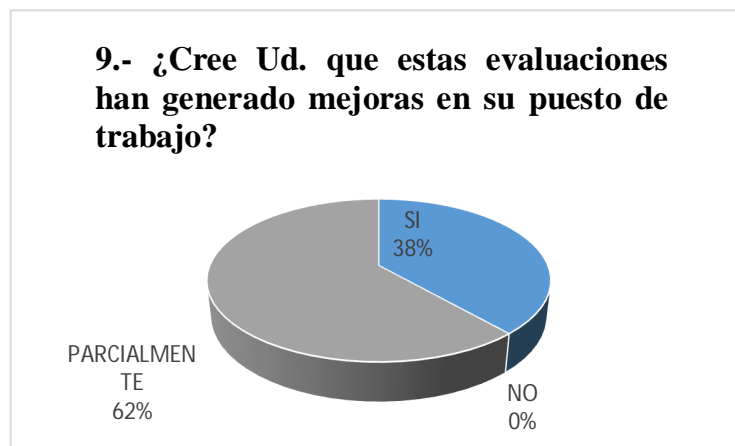
**Pregunta 9.**

Detalle	Total
SI	5
NO	0
PARCIALMENTE	8
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>

**Tabla 15.** Puesto de trabajo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 13.** Puesto de trabajo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 20% del personal operativo que ha sido evaluado al 38% si le ha generado mejoras en su puesto de trabajo y al 62 % parcialmente.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que del personal operativo evaluado al mayor porcentaje le ha generado mejoras parcialmente.

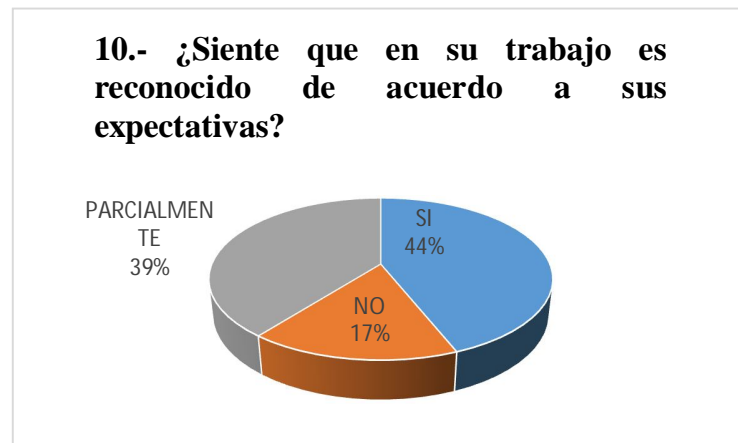
**Pregunta 10.**

Detalle	Total
SI	29
NO	11
PARCIALMENTE	26
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 16.** Reconocimiento en el trabajo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 14.** Reconocimiento en el trabajo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el personal operativo siente que en su trabajo es reconocido de acuerdo a sus expectativas: el 44% si, el 17% no y el 39% parcialmente.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que el personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato en el mayor porcentaje siente que no es reconocido de acuerdo a sus expectativas.

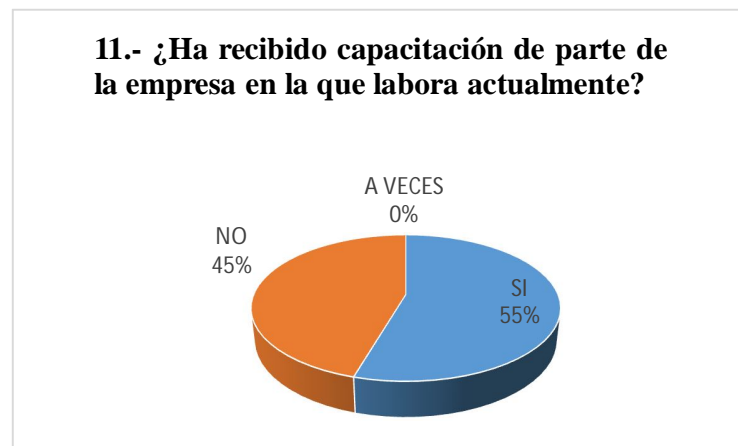
### Pregunta 11.

Detalle	Total
SI	36
NO	30
A VECES	0
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>

**Tabla 17.** Capacitación.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 15.** Capacitación.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del personal operativo el 55% si ha recibido capacitación y el 45% no ha recibido capacitación.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que el mayor porcentaje del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato si ha recibido capacitación.

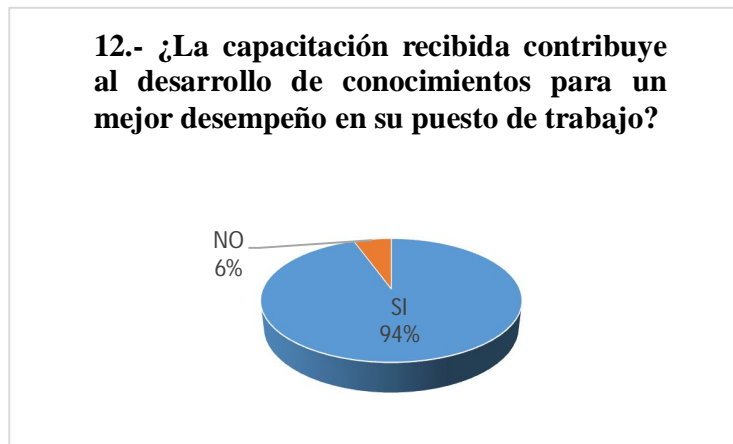
**Pregunta 12.**

Detalle	Total
SI	34
NO	2
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>

**Tabla 18.** Desarrollo de conocimientos.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 16.** Desarrollo de conocimientos.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 55% del personal operativo que ha sido capacitado al 94% si le ha contribuido al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en su puesto de trabajo, y al 6% no.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que del personal operativo capacitado al mayor porcentaje si le ha contribuido al desarrollo de conocimientos para un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

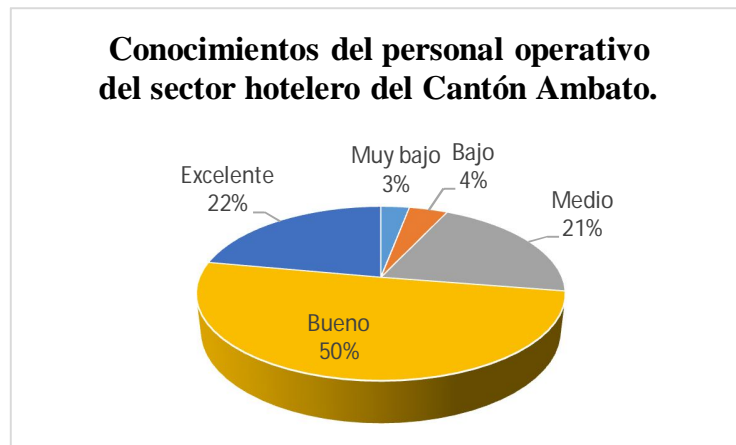
**Pregunta 13.**

CONOCIMIENTOS	Muy bajo	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
Hotel la Roka	10	4	24	79	25
Hotel Novalux	2	5	21	33	19
Hotel Mary Carmen	2	5	17	60	57
Hotel Miraflores	3	4	47	70	25
Hotel Ambato	4	3	27	67	9
Hotel Emperador	2	10	22	79	35
<b>TOTAL</b>	23	31	158	388	170

**Tabla 19.** Conocimientos del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 17.** Conocimientos del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, los conocimientos del personal operativo son: 3% muy bajos, 4% bajos, 21% medios, 50% buenos y 22% excelentes.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que los conocimientos del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato en un mayor porcentaje son buenos y excelentes. Sin embargo se requiere un mayor nivel para que el personal pueda ejecutar sus actividades con éxito, pues los conocimientos que debe poseer el personal operativo son un referente para alcanzar un desempeño deseable.

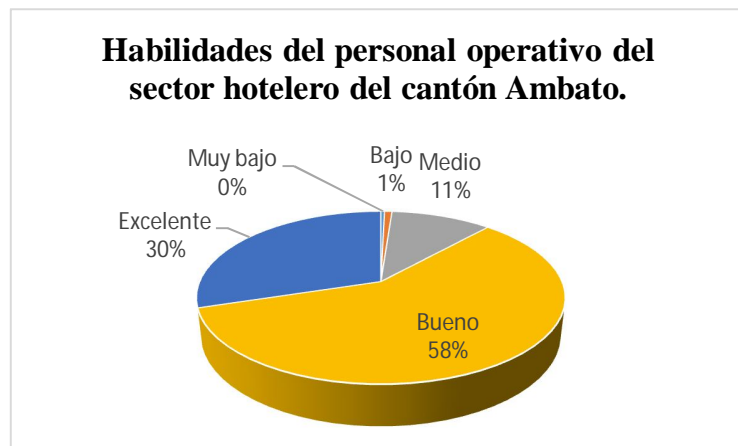
**Pregunta 14.**

HABILIDADES	Muy bajo	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
Hotel la Roka	1	0	2	68	30
Hotel Novalux	0	0	6	25	24
Hotel Mary Carmen	0	0	7	41	42
Hotel Miraflores	1	3	19	52	30
Hotel Ambato	0	0	11	54	8
Hotel Emperador	0	1	9	60	19
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>54</b>	<b>300</b>	<b>153</b>

**Tabla 20.** Habilidades del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 18.** Habilidades del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, las habilidades del personal operativo son: 0% muy bajo, 1% bajo, 11% medios, 58% buenos y 30% excelentes.

### **Análisis:**

Con este resultado se puede observar que las habilidades del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato en su mayor porcentaje son buenas. En este sentido, se puede mencionar que en el sector hotelero las exigencias propias del mismo demandan personal altamente calificado y capaz de enfrentarse a sus requerimientos. Por lo cual se requiere un mayor nivel para que las habilidades permitan al personal comprender e involucrarse activamente en la solución de problemas inherentes a su área de trabajo.

### **Pregunta 15.**

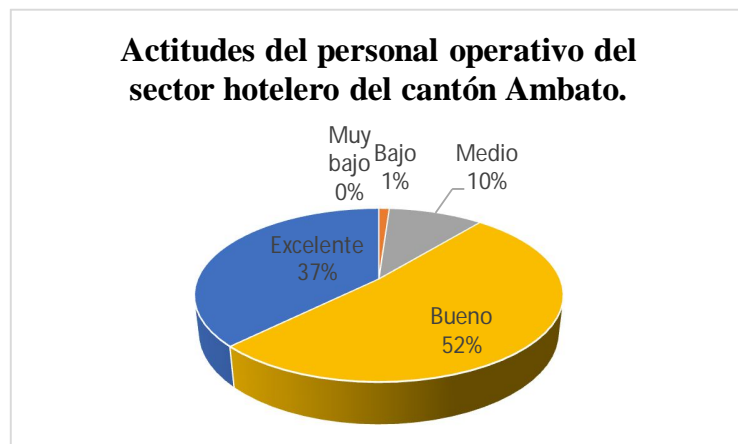
<b>ACTITUDES</b>	<b>Muy bajo</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Hotel la Roka</b>	0	0	3	21	21
<b>Hotel Novalux</b>	0	0	3	8	18
<b>Hotel Mary Carmen</b>	0	0	4	22	21
<b>Hotel Miraflores</b>	0	1	8	26	18
<b>Hotel Ambato</b>	0	0	4	35	5
<b>Hotel Emperador</b>	0	2	5	29	19
<b>TOTAL</b>	0	3	27	141	102

**Tabla 21.** Actitudes del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).





**Figura 19.** Actitudes del Personal Operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, las actitudes del personal operativo son: 0% muy bajo, 1% bajo, 10% medios, 52% buenos y 37% excelentes.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que las actitudes del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato en su mayor porcentaje son buenas. Se debe precisar que las habilidades van estrechamente ligadas con los servicios intangibles prestados por el personal. Por lo cual, conscientes del valor que generan en los clientes las actitudes que muestra el personal es imprescindible alcanzar un nivel óptimo.

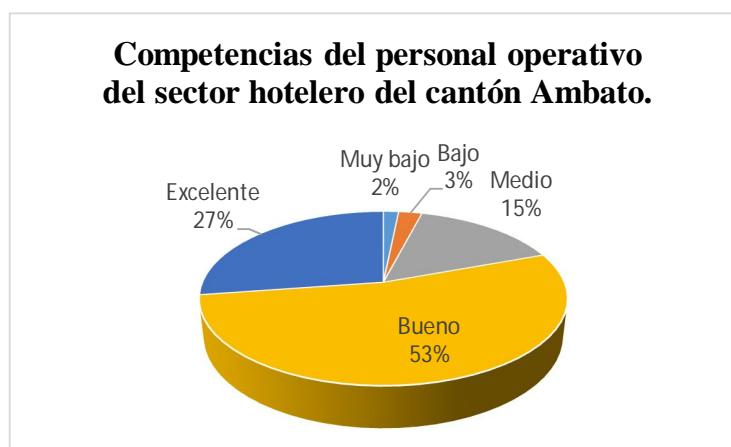
### Pregunta 16.

COMPETENCIAS	Muy bajo	Bajo	Medio	Bueno	Excelente
CONOCIMIENTOS	23	31	158	388	170
HABILIDADES	2	4	54	300	153
ACTITUDES	0	3	27	141	102
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>38</b>	<b>239</b>	<b>829</b>	<b>425</b>

**Tabla 22.** Competencias del personal operativo.

**Fuente:** Encuesta N°1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 20.** Competencias del Personal Operativo.

**Fuente:** Encuesta N° 1.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes) del personal operativo son: 2% muy bajo, 3% bajo, 15% medios, 53% buenos y 27% excelentes.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que las competencias del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato en su mayor porcentaje son buenas. Ante estos resultados se puede mencionar que al tratarse de un estudio en hoteles de primera categoría es necesario que las competencias del personal operativo reflejen excelencia

en su totalidad debido a que las competencias están ligadas con la calidad de servicio y en la actualidad es imprescindible mantenerse competitivos.

#### 4.2. Análisis e interpretación del instrumento de evaluación dirigido a los jefes de recursos humanos del sector hotelero del cantón Ambato.

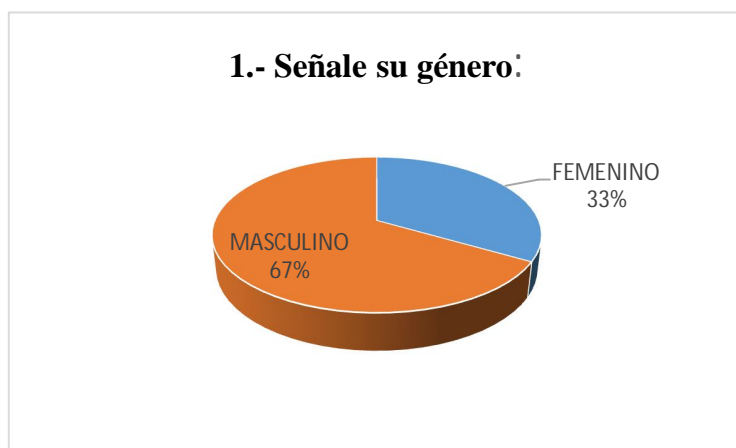
##### Pregunta 1.

Género	Total
FEMENINO	2
MASCULINO	4
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 23.** Género jefes de recursos humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 21.** Género jefes de recursos humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

##### **Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, los jefes de talento humano son: el 33% femenino y el 67% masculino.

##### **Análisis:**

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de hombres en relación a mujeres como jefes de talento humano en el sector hotelero del cantón Ambato.

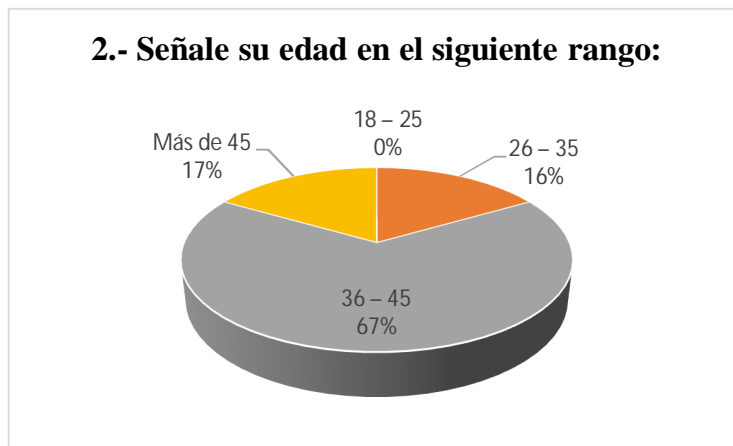
**Pregunta 2.**

Edad	Total
18 – 25	0
26 – 35	1
36 – 45	4
Más de 45	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 24.** Edad jefes de recursos humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 22.** Edad jefes de recursos humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el rango de edad de los jefes de talento humano se encuentra en: un 0% entre los 18 y 25 años, un 16% entre los 26 y 35 años, un 67% entre los 36 y 45 años y un 17% en más de 45 años de edad.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de jefes de talento humano entre los 36 y 45 años de edad en el sector hotelero del cantón Ambato.

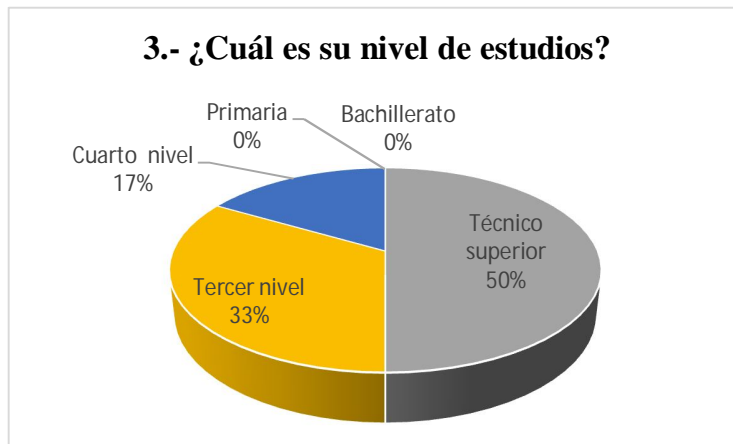
**Pregunta 3.**

Nivel de estudios	Total
Primaria	0
Bachillerato	0
Técnico superior	3
Tercer nivel	2
Cuarto nivel	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 25.** Nivel de estudios jefes de recursos humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 23.** Nivel de estudios Jefes de Recursos Humanos.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el nivel de estudios de los jefes de talento humano se encuentra en: 50% técnico superior, 33 % tercer nivel y 17 % cuarto nivel.

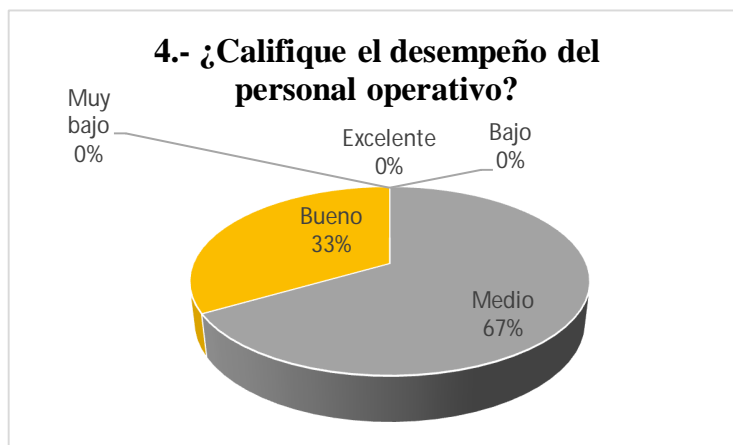
**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que existe un mayor porcentaje de jefes de talento humano con un nivel de estudios de técnico superior en el sector hotelero del cantón Ambato.

**Pregunta 4.**

Frecuencia	Total
Muy bajo	0
Bajo	0
Medio	4
Bueno	2
Excelente	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 26.** Desempeño.  
**Fuente:** Encuesta N° 2.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 24.** Desempeño.  
**Fuente:** Encuesta N° 2.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el nivel de desempeño del personal operativo según los jefes de talento humano se encuentra en: 67% medio, 33% bueno.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que los jefes de talento humano consideran que el desempeño del personal operativo en un mayor porcentaje es medio. Esto refleja la insatisfacción por parte de quienes dirigen al personal operativo; ya que el mismo no cuenta con las competencias requeridas para alcanzar resultados eficientes en la ejecución de tareas.

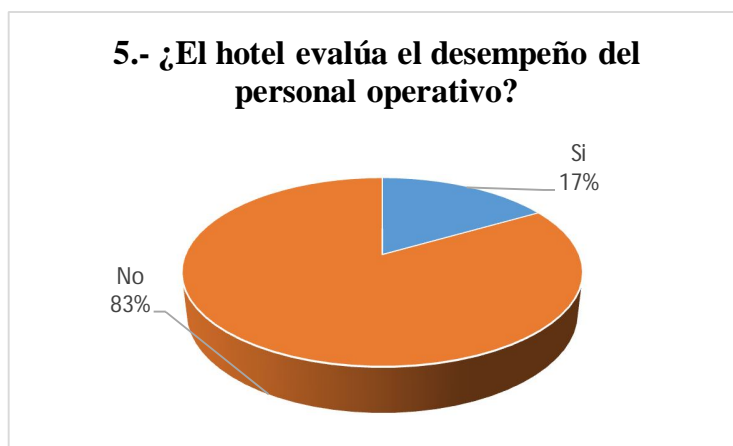
**Pregunta 5.**

Detalle	Total
Si	1
No	5
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 27.** Evaluación Desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 25.** Evaluación Desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 17% del sector hotelero evalúa el desempeño del personal operativo y el 83% no evalúa.

**Análisis:**



Con este resultado se puede observar que un mayor porcentaje de empresas en el sector hotelero del cantón Ambato no se evalúa el desempeño del personal operativo.

**Pregunta 6.**

Detalle	Total
Evaluación por Competencias	1
Ningún método	5
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 28.** Métodos de Evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 26.** Métodos de Evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 17% del sector hotelero evalúa el desempeño del personal operativo por competencias y el 83% no evalúa por ningún método.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que un mayor porcentaje de empresas en el sector hotelero del cantón Ambato no evalúa el desempeño del personal operativo por ningún método. Esto indica que en su mayoría los hoteles desconocen la importancia de la evaluación del desempeño.

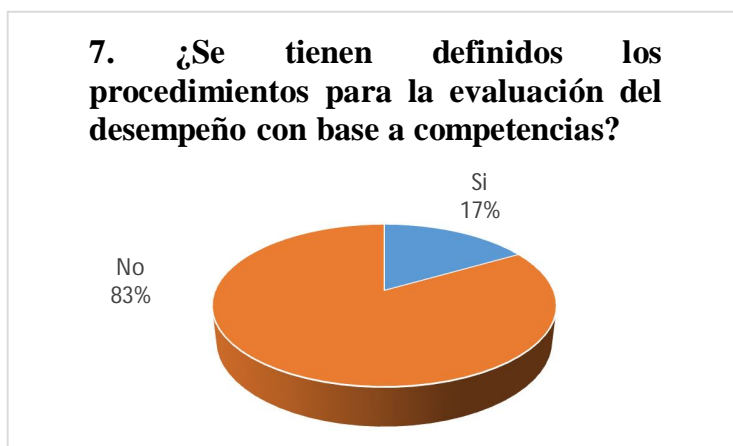
**Pregunta 7.**

Detalle	Total
Si	1
No	5
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 29.** Procedimientos de evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 27.** Procedimientos de evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 17% del sector hotelero tiene definido los procedimientos para la medición del desempeño con base a competencias y el 83% no lo tiene.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que un mayor porcentaje de empresas en el sector hotelero del cantón Ambato no tiene definido los procedimientos para la medición del desempeño con base a competencias.

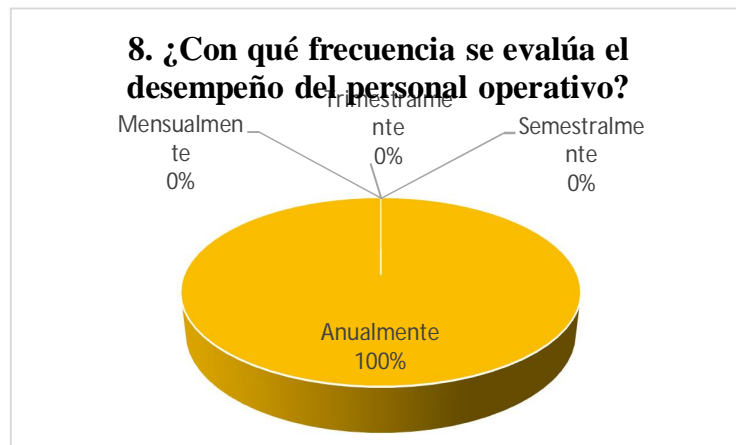
**Pregunta 8.**

Frecuencia	Total
Mensualmente	0
Trimestralmente	0
Semestralmente	0
Anualmente	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Tabla 30.** Frecuencia de evaluación del desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 28.** Frecuencia de evaluación del desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 17% que evalúa el desempeño del personal operativo, el 100% lo hace anualmente.

### **Análisis:**

Con este resultado se puede observar que las empresas en el sector hotelero del cantón Ambato que evalúan el desempeño del personal operativo lo hacen anualmente.

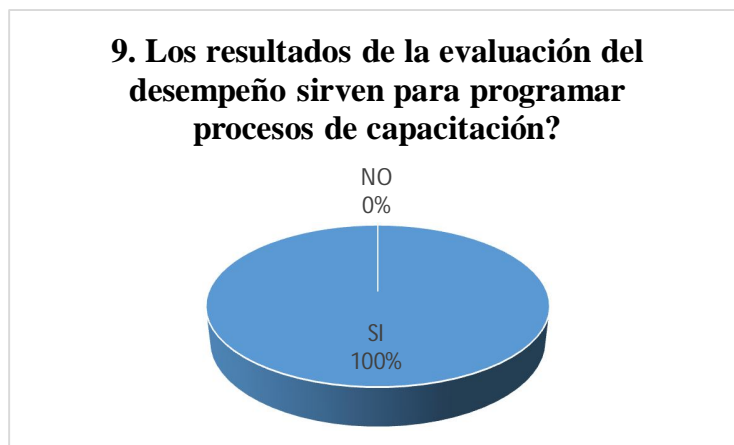
### **Pregunta 9.**

<b>Detalle</b>	<b>TOTAL</b>
SI	1
NO	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Tabla 31.** Procesos de Capacitación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 29.** Procesos de Capacitación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### **Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 17% que evalúa el desempeño del personal operativo, al 100% los resultados de la evaluación del desempeño le sirven para programar acciones de capacitación.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que las empresas en el sector hotelero del cantón Ambato que evalúan el desempeño del personal operativo los resultados de la evaluación del desempeño le sirven para programar acciones de capacitación.

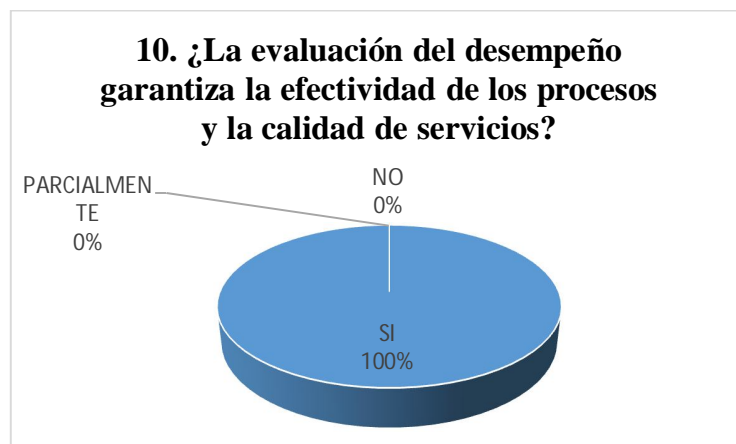
**Pregunta 10.**

Detalle	TOTAL
SI	1
NO	0
PARCIALMENTE	0
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Tabla 32.** Evaluación del desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 30.** Evaluación del desempeño.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 17% que evalúa el desempeño del personal operativo, al 100% la evaluación del desempeño le garantiza la efectividad de los procesos y la calidad de servicio.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que las empresas en el sector hotelero del cantón Ambato que evalúan el desempeño les garantiza la efectividad de los procesos y la calidad de servicio.

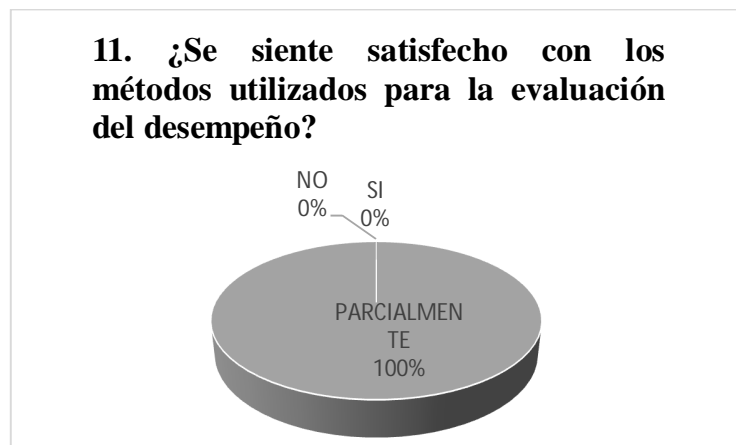
### Pregunta 11.

Detalle	TOTAL
SI	0
NO	0
PARCIALMENTE	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Tabla 33.** Satisfacción sobre métodos de evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 31.** Satisfacción sobre métodos de evaluación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### Interpretación:

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 17% que evalúa el desempeño del personal operativo, al 100% de jefes de talento humano, los métodos utilizados para la evaluación del desempeño le satisfacen de manera parcial.

### Análisis:

Con este resultado se puede observar que los métodos utilizados para la evaluación del desempeño les satisfacen parcialmente a los jefes de talento humano en el sector hotelero del cantón Ambato.

### Pregunta 12.

Detalle	TOTAL
SI	0
NO	6
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 34.** Reconocimiento y motivación..

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 32.** Reconocimiento y motivación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 100% no reconoce ni motiva el desempeño eficiente de los colaboradores.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que no se reconoce ni motiva el desempeño eficiente de los colaboradores en el sector hotelero del cantón Ambato.

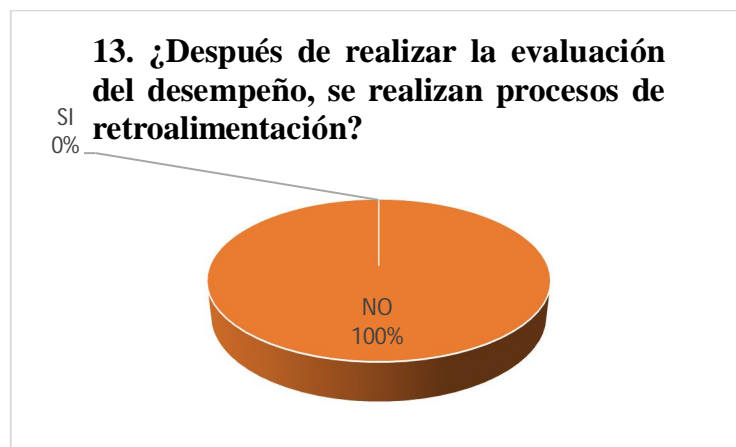
**Pregunta 13.**

Detalle	TOTAL
SI	0
NO	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>

**Tabla 35.** Proceso de retroalimentación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 33.** Proceso de retroalimentación.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**



Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, del 17% que evalúa el desempeño del personal operativo, al 100% no realiza procesos de retroalimentación

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que las empresas en el sector hotelero del cantón Ambato que evalúan el desempeño no realizan retroalimentación después de los procesos de evaluación.

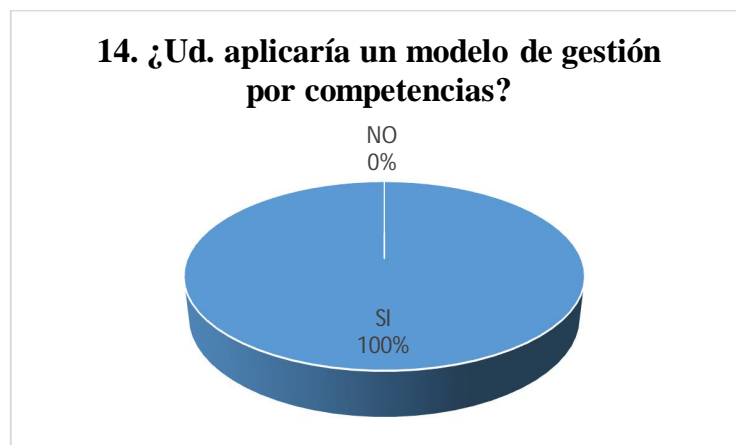
**Pregunta 14.**

Detalle	Total
SI	6
NO	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Tabla 36.** Modelo de gestión por competencias.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 34.** Modelo de gestión por competencias.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, el 100 % de jefes de talento humano aplicaría un modelo de gestión por competencias.

**Análisis:**

Con este resultado se puede observar que los jefes de talento humano si aplicarían un modelo de gestión por competencias en el sector hotelero del cantón Ambato.

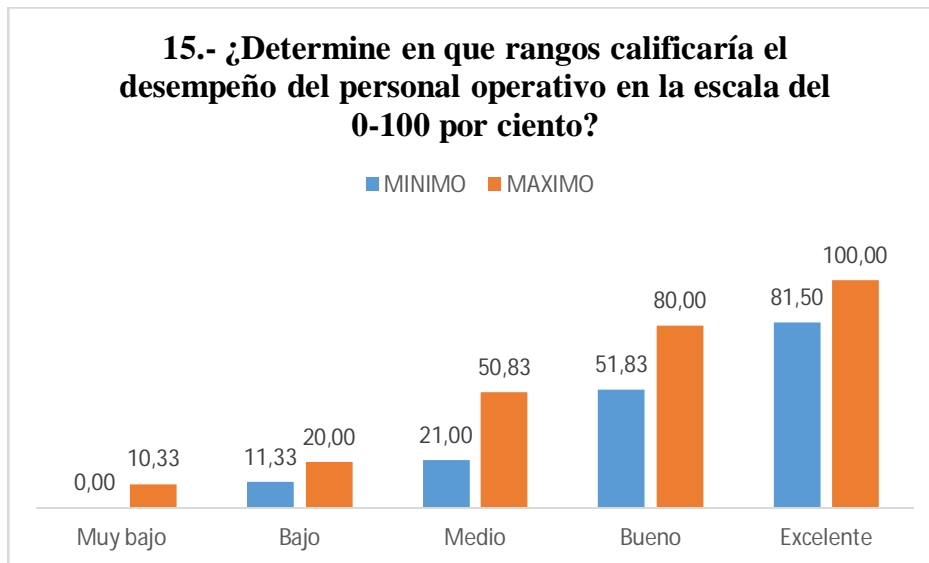
**Pregunta 15.**

CALIFICACIÓN	HOTEL LA ROKA		HOTEL NOVALUX		HOTEL MARICARMEN		HOTEL MIRAFLORES		HOTEL AMBATO		HOTEL EMPERADOR		PROMEDIO	
	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÍNIMO	MÁXIMO
Muy bajo	0	8	0	12	0	10	0	12	0	10	0	10	0,00	10,33
Bajo	9	19	13	20	11	19	13	21	11	20	11	21	11,33	20,00
Medio	20	50	21	50	20	50	22	55	21	50	22	50	21,00	50,83
Bueno	51	75	51	80	51	75	56	80	51	85	51	85	51,83	80,00
Excelente	75	100	81	100	76	100	81	100	86	100	90	100	81,50	100,00

**Tabla 37.** Rangos de calificación de desempeño del personal.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**Figura 35.** Rangos de calificación de desempeño del personal.

**Fuente:** Encuesta N° 2.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### **Interpretación:**

Del total de encuestados en el sector hotelero del cantón Ambato, los jefes de talento humano calificarían el desempeño del personal operativo con un rango de 0% a 10,33% como muy bajo, 11,33% a 20% como bajo, 21% a 50,83% como medio, 51,83% a 80% como bueno y 81,50% a 100% como excelente.

### **Análisis:**

Con este resultado se puede observar que los jefes de talento humano del sector hotelero del cantón Ambato establecen la calificación de desempeño para el personal operativo en un promedio de 0% a 10,33% como muy bajo, 11,33% a 20% como bajo, 21% a 50,83% como medio, 51,83% a 80% como bueno y 81,50% a 100% como excelente.

### 4.3. Verificación de la hipótesis.

#### Método estadístico

Este estudio utilizó el método estadístico de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho) con el objetivo de verificar la hipótesis. Después de haber determinado el problema y una vez establecidas las variables; la hipótesis se formula de la siguiente manera: las competencias del personal operativo inciden significativamente en el desempeño laboral del sector hotelero en el cantón Ambato.

#### a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que se ha probado por el método estadístico se establece así:

**$H_0$ :** Hipótesis nula.- Afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro provisional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

**$H_i$ :** Hipótesis alternativa o de investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptará si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de que la hipótesis nula es falsa y se la designa por  $H_i$ .

Para el presente estudio:

#### **$H_0$**

Las competencias del personal operativo **NO** inciden significativamente en el desempeño laboral del sector hotelero del cantón Ambato.

#### **$H_1$**

Las competencias del personal operativo **SI** inciden significativamente en el desempeño laboral del sector hotelero del cantón Ambato.

#### 4.4 Correlación de Spearman, $\rho$ (rho).

##### a) Conocimientos – Desempeño.

Correlaciones			PROMEDIO. DESEMPEÑO	T.CONOCIMIENTOS
Rho de Spearman	PROMEDIO. DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	1,000	,900*
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	5	5
	T.CONOCIMIENTO	Coefficiente de correlación	,900*	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	5	5

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 38:** Correlaciones Conocimiento – Desempeño.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

##### b) Habilidades – Desempeño.

Correlaciones			PROMEDIO. DESEMPEÑO	T.HABILIDADES
Rho de Spearman	PROMEDIO. DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	1,000	,900*
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	5	5
	T.HABILIDADES	Coefficiente de correlación	,900*	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	5	5

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 39:** Correlaciones Habilidades – Desempeño.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**c) Actitudes – Desempeño.**

Correlaciones			PROMEDIO. DESEMPEÑO	T.ACTITUDES
Rho de Spearman	PROMEDIO. DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	1,000	,900*
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	5	5
	T.ACTITUDES	Coefficiente de correlación	,900*	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	5	5

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 40:** Correlaciones Actitudes – Desempeño.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**d) Correlación Total Competencias- Desempeño.**

Correlaciones			PROMEDIO. DESEMPEÑO	TOTAL COMPETENCIAS
Rho de Spearman	PROMEDIO. DESEMPEÑO	Coefficiente de correlación	1,000	,900*
		Sig. (bilateral)	.	,037
		N	5	5
	TOTALDATOS	Coefficiente de correlación	,900*	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	.
		N	5	5

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Tabla 41:** Correlaciones Total Competencias- Desempeño.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

#### **4.5. Decisión.**

De acuerdo a los datos presentados anteriormente, en este caso existe una correlación alta entre las dimensiones de las variables establecidas, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa por el valor de correlación de Spearman,  $\rho$  (rho).=0,900. Estos resultados brindan mayor relevancia y confiabilidad en la investigación realizada.

#### **$H_1$**

Las competencias del personal operativo **SI** inciden significativamente en el desempeño laboral del sector hotelero del cantón Ambato.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones.

La presente investigación está enfocada en el estudio de las competencias del personal operativo y el desempeño laboral en el sector hotelero del cantón Ambato. Después del análisis realizado se puede concluir que:

- Las competencias del personal operativo inciden en el desempeño laboral del sector hotelero, como lo demuestra el índice estadístico analizado de Spearman,  $\rho$  (rho) igual a 0,900 que indica una correlación alta entre las variables planteadas; por lo tanto se puede inferir que mientras mayor sea el nivel de competencias que posea el personal operativo mejor será su desempeño.
- Al analizar exhaustivamente cada elemento de las competencias se puede exponer que el nivel de conocimientos del personal operativo es: 28% entre muy bajos – medios y 72% entre buenos - excelentes. Otro elemento importante son las habilidades del personal operativo que reflejan un nivel de: 13% entre bajos - medios y 88% entre buenos - excelentes. El último elemento son las actitudes del personal operativo que revelan un nivel de: 11% entre bajo- medios y 89% entre buenas- excelentes. En síntesis, de acuerdo a la interpretación de resultados de la pregunta n°16 del instrumento de evaluación dirigido al personal operativo que comprende las competencias exigidas de acuerdo al Catálogo de Documentos Normativos Vigente (INEN,



2008-2017) el nivel de competencias del personal operativo del sector hotelero del cantón Ambato se encuentra en: 20% entre muy bajo - medio y 80% entre bueno - excelente. Ante estos resultados se puede mencionar que al tratarse de un estudio en hoteles de primera categoría es necesario que las competencias del personal operativo reflejen excelencia en su totalidad debido a que las competencias están ligadas con la calidad de servicio y en la actualidad es imprescindible mantenerse competitivos a nivel local, nacional e internacional.

- El mayor porcentaje de las empresas del sector hotelero no utiliza ningún método de evaluación del desempeño de acuerdo a la interpretación de la pregunta n°5 del instrumento de evaluación dirigido a los jefes de recursos humanos. Se debe mencionar que la falta de dichos métodos impide alcanzar un desempeño efectivo, ya que la evaluación del desempeño refleja y garantiza la manera de cómo realiza las actividades el personal que labora en la empresa. Cabe señalar que el 17% del sector hotelero evalúa el desempeño con un método basado en competencias como lo indica la pregunta N°6 del instrumento anteriormente mencionado.
- La existencia de brechas entre las competencias requeridas y las que posee el personal operativo evidencia que el sector hotelero debe considerar un modelo gestión por competencias como una alternativa que permita desarrollar estrategias pertinentes para el desarrollo de competencias con el fin de mejorar el desempeño. Cabe mencionar que “cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan” (Alles, 2015, pág. 85).

## **5.2. Recomendaciones.**

En el presente estudio se logró recabar información relevante para el sector hotelero y con el fin de alcanzar un mejor desempeño del personal operativo a corto y mediano plazo se recomienda:

- Con el fin de que el personal operativo alcance un desempeño efectivo en la ejecución de sus labores se requiere el diseño de un modelo de gestión por competencias, el mismo que debe ser práctico y flexible con el fin de que se ajuste a las necesidades del sector hotelero.
- Para alcanzar un nivel alto en todas las competencias requeridas se debe considerar las necesidades de capacitación por puestos de trabajo en base a los resultados de la evaluación del desempeño con el fin de potenciar los conocimientos habilidades y actitudes. Por otro lado, se deben establecer acuerdos con entidades gubernamentales para generar programas de capacitación por áreas de acuerdo a las necesidades que presente el personal operativo.
- Se debe evaluar el desempeño del personal operativo y realizar procesos de retroalimentación con el objetivo de generar mejoras en las actividades inherentes a los puestos de trabajo.
- Se recomienda seguir la metodología establecida en el modelo de gestión por competencias con el fin de alcanzar un desempeño efectivo y orientado a mantenerse competitivos a nivel local, nacional e internacional.

## CÁPITULO VI

### PROPUESTA

#### **6.1. Datos informativos.**

**Tema:** Modelo de Gestión basado en Competencias como factor clave para el Desempeño Laboral Eficiente.

**Beneficiarios:** Sector Hotelero.

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato.

#### **6.2. Antecedentes.**

Una vez realizado el análisis de las variables del tema de estudio se realiza la presente propuesta que sugiere la adopción de un modelo de gestión por competencias enfocado en los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación con el fin de mejorar el desempeño del personal operativo de sector hotelero en el cantón Ambato.

El Sector Hotelero actualmente no mantiene acuerdos para mejorar las competencias del personal operativo con las entidades públicas encargadas de fortalecer el sector turístico; sin embargo se muestra interés parte del sector hotelero para alcanzar un mejor desempeño. Es por ello que se hace énfasis en el desarrollo de la presente propuesta ya que será de gran ayuda para alcanzar los objetivos propuestos. Cabe mencionar que “cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es

beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan” (Alles, 2015, pág. 85).

Por otro lado, en la presente propuesta se desarrolló indicadores de gestión los mismos que son de gran importancia ya que estos indicadores están relacionados directamente la gestión del talento humano y serán de gran ayuda para el Sector Hotelero.

Es evidente que el sector hotelero mediante este modelo logrará identificar el potencial de quienes conducen las áreas operativas y así también fortalecer aquellas competencias que se deben mejorar.

### **6.3. Justificación.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la recolección de información del Sector Hotelero se considera necesario la elaboración del presente Modelo de Gestión por Competencias, el mismo que consiste en una metodología para el fortalecimiento en los procesos de selección, evaluación del desempeño y formación de acuerdo al Catálogo de Documentos Normativos de Competencia Laboral Vigente (INEN, 2017). Este modelo será la base para generar procesos eficientes en el área de talento humano y así alcanzar un desempeño individual y grupal en función al desarrollo de competencias.

El presente modelo tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento de la Gestión del Talento Humano en el Sector Hotelero a través del análisis de competencias en los procesos más indispensables dentro de una empresa. Se trata de un modelo práctico que se ajusta a las necesidades de los hoteles e incorpora un proceso de aprendizaje detallado para la implementación del mismo. Como factor clave requiere del compromiso y participación de todos quienes formen parte de la empresa.

## **6.4. Objetivos**

### **Objetivo General.**

- Elaborar un Modelo de Gestión por Competencias que se ajuste a las necesidades del Sector Hotelero para alcanzar un desempeño efectivo.

### **Objetivos Específicos.**

- Desarrollar un modelo de descriptivos de puestos por competencias para el Sector Hotelero.
- Establecer la secuencia operativa del modelo.
- Socializar el presente modelo de Gestión con el fin de obtener un mayor alcance.

## **6.5. Descripción para la Aplicación.**

### **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

**CARACTERÍSTICAS.** El presente modelo es sistemático contiene procesos establecidos de forma secuencial para que quienes haga uso del mismo lo comprendan rápidamente.

Todos los subsistemas están relacionados entre sí y por ello se parte desde los descriptivos para cada puesto en el sector hotelero. Así lo afirma Alles (2015, pág. 40) “una vez que se cuenta con los descriptivos de puestos, sobre la base de ellos se selecciona a los nuevos colaboradores, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con formación y desarrollo de personas”.

A más de lo anterior descrito este modelo es flexible para que se adapte de acuerdo a la realidad del Sector Hotelero y posee las plantillas para su ejecución con un enfoque en competencias; también se han realizado indicadores de gestión.

Es importante señalar que se toma como guía la aplicación de este modelo en el Hotel Mary Carmen, sin embargo el mismo puede ser aplicado en otros establecimientos hoteleros sin importar su categoría.

## CRITERIOS DE VALORACIÓN POR COMPETENCIAS.

- Se encuentran en orden descendente siendo el mayor nivel: excelente con una valoración de 100%; bueno 80%; medio 50%; bajo 20% y muy bajo 10%.
- Se requiere elegir un nivel de acuerdo a las necesidades de la empresa. En cada proceso se puede registrar los valores que posee el personal y para así considerar las brechas existentes.

### 6.6. Indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN HOTEL MARY CARMEN					
Periodo de análisis: 01 de enero 2017 al 30 de Junio del 2017					
No	CRITERIO	INDICADOR	RESULTADO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	EFICIENCIA	(No de habitaciones ocupadas/ No de habitaciones disponibles)*100  (36/51)	71%	En promedio el 71% de la capacidad de hospedaje del Hotel Mary Carmen se encuentra ocupada en el periodo de análisis.	Centrar sus esfuerzos en incrementar la calidad del servicio percibida por el turista.
2	CALIDAD	(No de quejas recibidas/ No de clientes)*100  (2/108)	2%	La calidad percibida por los clientes del hotel muestra que apenas en un 2% existen inconvenientes en la prestación de servicios.	Realizar retroalimentación (feedback) al personal vinculado con las quejas recibidas.
3	DESEMPEÑO	$\Sigma$ del desempeño del personal/No de personas en nomina  ((96,97+91,3+81,5+81,33+75+91,94+87,99)/7) /100	87%	El promedio del desempeño del personal operativo en un 87% es excelente.	Mejorar las competencias del personal operativo a través de procesos de formación y entrenamiento.

4	<b>FORMACIÓN</b>	(No de capacitaciones recibidas/ No de capacitaciones planificadas)* 100  <b>(1/2)</b>	<b>50%</b>	El 50% de las capacitaciones planificadas han sido desarrolladas en el periodo de estudio.	Cumplir con el cronograma de capacitaciones planificado.
5	<b>ACCIDENTABILIDAD</b>	(No de accidentes en el trabajo en el periodo/ No de colaboradores)* 100  <b>(0/7)*100</b>	<b>0%</b>	El porcentaje de accidentabilidad en el Hotel Mary Carmen es del 0%.	Mantener espacios adecuados que se rijan a las normas establecidas vigentes para disminuir los riesgos en la empresa.
6	<b>SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO</b>	(No de personas que se sienten reconocidas por su trabajo/ No de personas en la nómina)* 100  <b>(3/7)*100</b>	<b>43%</b>	El 43% del personal operativo siente que en su trabajo es reconocido de acuerdo a sus expectativas.	Realizar reconocimientos al personal operativo de acuerdo a desempeño alcanzado
7	<b>AUSENTISMO</b>	(No de días de ausentismo por incapacidad general / (días laborables x número de empleados))* 100  <b>(8/(180*7)*100</b>	<b>1%</b>	El índice de ausentismo del personal operativo es del 1% en el periodo analizado.	Mantener canales de comunicación abiertos para prevenir el remplazo temporal del personal operativo.
8	<b>ROTACIÓN DEL PERSONAL</b>	(No de renuncias o despidos en el periodo/ No Total de empleados)* 100 <b>(0/7)*100</b>	<b>0%</b>	La rotación del personal es del 0% en el periodo analizado.	Mejor los procedimientos de reclutamiento y selección del personal operativo.
9	<b>INNOVACIÓN</b>	(No de productos nuevos del Hotel/ No Total de productos del Hotel)* 100  <b>(1/4)*100</b>	<b>25%</b>	El índice de innovación de los servicios del Hotel Mary Carmen es del 25%.	Identificar nuevos servicios por explotar gracias a la infraestructura que posee el hotel.

<b>10</b>	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	(No de clientes que regresan/ No Total de clientes)*100  <b>(76/108)*100</b>	<b>70%</b>	El índice de productividad en los servicios de hospedaje del Hotel Mary Carmen es el 70%.	Realizar seguimiento y promocionar los servicios con el fin de fidelizar a los clientes.
-----------	----------------------	------------------------------------------------------------------------------------	------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

**Tabla 42:** Indicadores de gestión.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

### **6.7. Fases de aplicación.**

#### **RECLUTAMIENTO**

**Objetivo.** Atraer candidatos para llenar las vacantes de la empresa; se inicia por la necesidad de cubrir una vacante mediante la identificación del talento requerido y la búsqueda de candidatos.

#### **Contenido.**

- **Perfiles para reclutamiento.** De acuerdo a los requerimientos del cargo.
- **Requerimiento de personal.** Basado en el perfil para solicitar autorización.
- **Datos del proceso.** Fechas, fuentes y medios de reclutamiento, información general.

#### **SELECCIÓN**

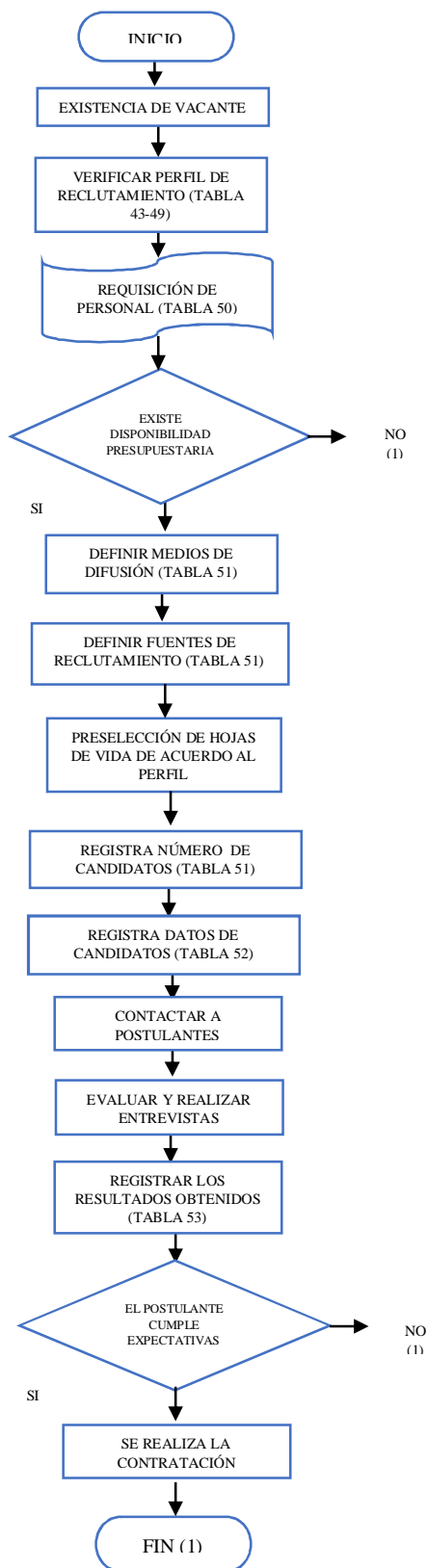
**Objetivo.** Seleccionar al personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de la empresa con los conocimientos habilidades y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo eficiente.

#### **Contenido.**

- **Datos de postulante de preselección.** Datos generales, formación, cursos, experiencia.
- **Datos de evaluación para postulantes.** Datos generales, requisitos especiales, valores obtenidos por el postulante.



## FLUJOGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



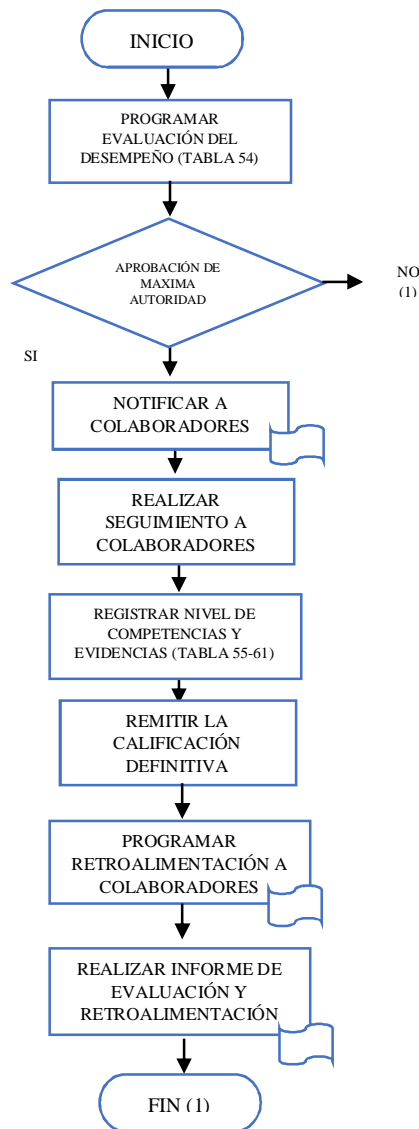
## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Objetivo.** Determinar el nivel de desempeño del personal e identificar las áreas de posible refuerzo.

**Contenido.**

- Datos para programar evaluaciones.
- Registro de niveles de valoración por competencias y brechas existentes.

### FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



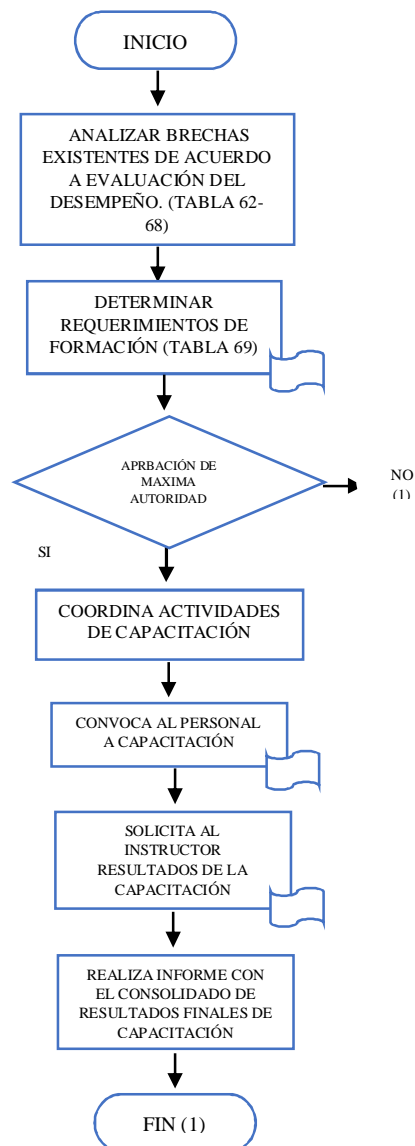
## CAPACITACIÓN

**Objetivo.** Reforzar las capacidades del personal para eliminar las brechas de la empresa con el fin de generar el desarrollo de conocimientos habilidades y actitudes.

### Contenido.

- Registro de necesidades de capacitación de acuerdo a brechas de evaluación y especificaciones para iniciar el proceso.

### FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN

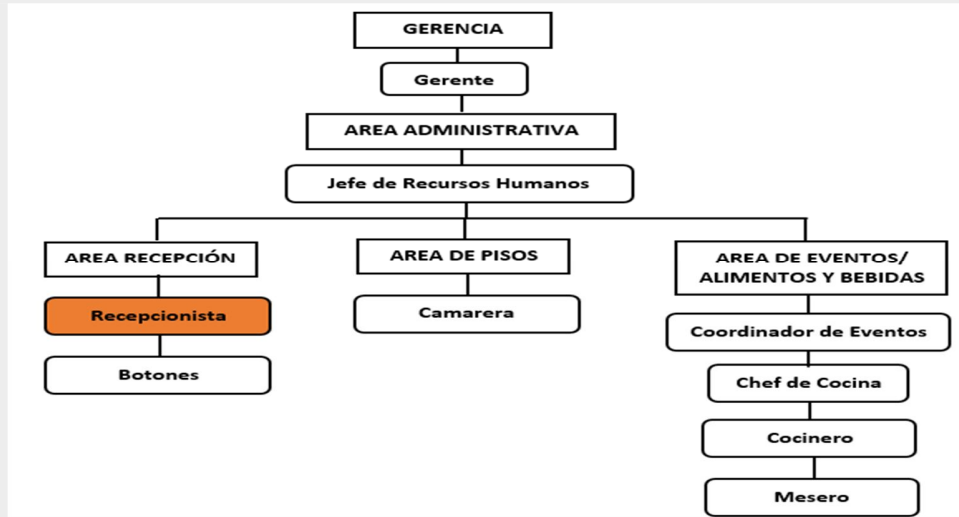


**PERFIL DE RECLUTAMIENTO PARA EL PERSONAL OPERATIVO**

**DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN**

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>FEMENINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>SOLTERO/A</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	25	32	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>TERCER NIVEL</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>ING. ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>HOTELERÍA</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 2 AÑOS</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO/RECEPCIÓN /ATENCIÓN AL CLIENTE/</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>RECEPCIÓN</b>		
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>BOTONES</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	1		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>BUENA PRESENCIA</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>	
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>FERIADOS</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>TIPO</b>	

## POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



<b>Puesto Superior</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>	Titular del puesto:	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>
------------------------	---------------------------------	---------------------	---------------------------------------------

### MISIÓN DEL PUESTO

Recibir y registrar al cliente a su llegada (check in); relacionar al huésped con los diversos servicios del establecimiento y efectuar los procesos de salida del huésped (check out).

### RESPONSABILIDADES

<b>1</b>	Registrar el ingreso y salida del huésped.
<b>2</b>	Controlar el acceso a las habitaciones.
<b>3</b>	Apoyar al huésped.
<b>4</b>	Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción.
<b>5</b>	Asegurar la satisfacción del cliente.
<b>6</b>	Mantener relación con otros departamentos.

### ACTIVIDADES ESCENCIALES

<b>1</b>	Verificar los datos de reserva, llenar la ficha de ingreso, libro o registro.
<b>2</b>	Asistir al huésped en el llenado de la ficha del registro.
<b>3</b>	Comprobar la veracidad de los datos recibidos.
<b>4</b>	Acordar sobre la forma de pago.
<b>5</b>	Entregar, recoger y controlar la llave de la habitación
<b>6</b>	Entregar información sobre la ciudad, el establecimiento y sus servicios.
<b>7</b>	Agilizar el proceso de facturación y salida de los huéspedes en grupo.
<b>8</b>	Orientar al botones.
<b>9</b>	Preparar el sector de apoyo para la atención del servicio a los clientes importantes.
<b>10</b>	Operar computador, impresora, teléfono, central telefónica, tarifador de llamadas, fax, calculadora, máquina de tarjeta de crédito, alarma, equipo de emergencia e incendio.
<b>11</b>	Ayudar en el cierre de caja y controlar la caja chica.
<b>12</b>	Recibir pedidos de los huéspedes y transmitirlos a los responsables del servicio en el establecimiento en el menor tiempo requerido.
<b>13</b>	Coordinar tareas con otros departamentos para la gestión y la entrega de servicios solicitados por los huéspedes
<b>14</b>	Informar sobre eventos o situaciones que se estén desarrollando en los diferentes ambientes del establecimiento.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Dominio del sistema tarifario.	<b>EXCELENTE</b>	100%
2	Procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%
3	Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social.	<b>EXCELENTE</b>	100%
4	Servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	100%
5	Procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica.	<b>EXCELENTE</b>	100%
6	Términos técnicos de hotelería relativos a la recepción.	<b>EXCELENTE</b>	100%
7	Medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
8	Requisitos de higiene personal.	<b>EXCELENTE</b>	100%
9	Reglas de etiqueta y protocolo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
10	Relaciones humanas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
11	Manejo de hojas de cálculo e internet.	<b>EXCELENTE</b>	100%
12	Contabilidad general.	<b>EXCELENTE</b>	100%
13	Usos horarios.	<b>EXCELENTE</b>	100%
14	Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros.	<b>EXCELENTE</b>	100%
15	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
16	Idioma inglés.	<b>EXCELENTE</b>	100%

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Debatir afablemente en discusiones.	EXCELENTE	100%
2	Lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible.	EXCELENTE	100%
3	Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%
4	Predisposición para integrarse al trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%
5	Obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores.	EXCELENTE	100%
6	Interpretación de lenguaje corporal.	EXCELENTE	100%
7	Comprensión de las necesidades del cliente.	EXCELENTE	100%
8	Tener la capacidad para dar prioridades al huésped.	EXCELENTE	100%
9	Capacidad de relacionarse con los clientes.	EXCELENTE	100%
10	Capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Innovador.</b> Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.	EXCELENTE	100%
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%

**Tabla 43:** Perfil de reclutamiento recepcionista

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>MASCULINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>SOLTERO/A</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MAXIMO</b>	
	22	33	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>BACHILLERATO</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>BACHILLER</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>NO ES NECESARIA</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 1 AÑO</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>RECEPCIÓN</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>BOTONES</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>0</b>		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>		
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>FERIADOS</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>SI</b>	<b>TIPO</b>	<b>B</b>

## POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



<b>Puesto Superior</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>	<b>Titular del puesto:</b>	<b>ANAHI ESTEFANIA CASTRO ROMERO</b>
------------------------	----------------------	----------------------------	--------------------------------------

### MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar, recibir y acompañar al cliente principalmente en la entrada y salida del establecimiento; acomodar al huésped en su habitación; orientar y proveer información al cliente;  
distribuir mensajería interna y externa.

### RESPONSABILIDADES

<b>1</b>	Controlar, recibir y atender al cliente.
<b>2</b>	Controlar la entrada y salida de equipaje.
<b>3</b>	Recibir y distribuir correspondencia.
<b>4</b>	Asegurar la satisfacción del cliente.
<b>5</b>	Apoyar al equipo humano de trabajo.

### ACTIVIDADES ESCENCIALES

<b>1</b>	Ayudar a bajar del vehículo al cliente.
<b>2</b>	Facilitar información.
<b>3</b>	Cargar el equipaje de los clientes.
<b>4</b>	Acomodar al huésped en la habitación.
<b>5</b>	Mostrar los servicios de la habitación y las características del establecimiento.
<b>6</b>	Asegurar que la salida del huésped esté liberada.
<b>7</b>	Revisar y mantener registros en el libro de novedades.
<b>8</b>	Instruir a la persona encargada de estacionar, parquear y retirar vehículo.
<b>9</b>	Recibir y clasificar la mensajería y correspondencia.
<b>10</b>	Proveer información básica sobre los servicios del establecimiento, custodia de equipaje, estacionamiento, horario de funcionamiento de los diferentes ambientes del establecimiento.
<b>11</b>	Recibir pedidos del cliente y transmitirlos al responsable del servicio.
<b>12</b>	Localizar al huésped en las dependencias del establecimiento.
<b>13</b>	Actuar como observador y comunicar de las anomalías que pueden ocasionar problemas.
<b>14</b>	Recibir y direccionar recados.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Servicios de hotelería, conocimiento de las funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	100%
2	Procedimientos en caso de emergencias.	<b>EXCELENTE</b>	100%
3	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
4	Requisitos de higiene personal.	<b>EXCELENTE</b>	100%
5	Nociones de comportamiento humano.	<b>EXCELENTE</b>	100%
6	Técnicas de servicio al cliente.	<b>EXCELENTE</b>	100%
7	Vocabulario técnico aplicado al cargo o departamento.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>HABILIDADES</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Lectura y escritura clara para anotación en el libro de novedades y llenado de formularios.	<b>EXCELENTE</b>	100%
2	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	<b>EXCELENTE</b>	100%
3	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
4	Interpretación ágil y rápida del lenguaje corporal, en particular gestual.	<b>EXCELENTE</b>	100%
5	Memoria de corto y largo plazo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
6	Resolución de problemas bajo presión.	<b>EXCELENTE</b>	100%
7	Condición física para transportar peso, permanecer en pie o en actividad durante la jornada de trabajo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
8	Coordinación motora para transportar y manipular objetos.	<b>EXCELENTE</b>	100%

ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%
2	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	EXCELENTE	100%
3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%
4	<b>Persuasivo.</b> Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.	EXCELENTE	100%
5	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%

**Tabla 44:** Perfil de reclutamiento botones.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**DEPARTAMENTO DE PISOS**

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>MASCULINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>SOLTERA/CASADA</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	25	38	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>BACHILLERATO</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>BACHILLER</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 2 AÑOS</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO/SERVICIOS DE LIMPIEZA</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>PISOS</b>		
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>	<b>CAMARERA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	0		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>		
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>FERIADOS</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>TIPO:</b>	

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --&gt; Gerente[Gerente]     Gerente --&gt; AREA_ADMINISTRATIVA[AREA ADMINISTRATIVA]     AREA_ADMINISTRATIVA --&gt; Jefe_RH[Jefe de Recursos Humanos]     Jefe_RH --&gt; AREA_RECEPCION[AREA RECEPCIÓN]     Jefe_RH --&gt; AREA_PISOS[AREA DE PISOS]     Jefe_RH --&gt; AREA_EVENTOS[AREA DE EVENTOS/ ALIMENTOS Y BEBIDAS]     AREA_RECEPCION --&gt; Recepcionista[Recepcionista]     Recepcionista --&gt; Botones[Botones]     AREA_PISOS --&gt; Camarera[Camarera]     AREA_EVENTOS --&gt; Coordinador[Coordinador de Eventos]     Coordinador --&gt; Chef_Cocina[Chef de Cocina]     Chef_Cocina --&gt; Cocinero[Cocinero]     Cocinero --&gt; Mesero[Mesero]           </pre>			
Puesto Superior	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Titular del puesto:	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ
MISIÓN DEL PUESTO			
<p>Limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales; inspeccionar la habitación para la salida del huésped; reponer y controlar el material; atender pedidos y reclamos.</p>			
RESPONSABILIDADES			
1	Adecuar la habitación para recibir al huésped.		
2	Inspeccionar el estado de una habitación.		
3	Efectuar controles y registros.		
4	Operar equipos de trabajo.		
5	Asegurar la satisfacción del cliente.		
6	Brindar información durante la estadia del huésped.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>			
<b>1</b>	Limpiar íntegramente la habitación.		
<b>2</b>	Realizar el montaje de camas.		
<b>3</b>	Arreglar y ordenar menaje de acuerdo con los requerimientos del huésped.		
<b>4</b>	Coordinar con el departamento de recepción y alimentos y bebidas atenciones especiales a huéspedes.		
<b>5</b>	Coordinar con el departamento de reservas el estado de las habitaciones.		
<b>6</b>	Recibir, tramitar y hacer seguimiento de los requerimientos del huésped en relación a otros ambientes o sectores del establecimiento.		
<b>7</b>	Comunicar a la administración anomalías de comportamiento o uso indebido de las habitaciones por parte del huésped.		
<b>8</b>	Atender recomendaciones para el cliente importante (VIP) o con necesidades especiales.		
<b>9</b>	Escuchar y comunicar al supervisor las impresiones y opiniones del huésped.		
<b>10</b>	Realizar las tareas de limpieza sin perturbar la estadía del huésped.		
<b>11</b>	Coordinar actividades relacionadas con otras áreas.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>1</b>	Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>2</b>	Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>3</b>	Requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>4</b>	Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>5</b>	Procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>6</b>	Funciones generales de cada departamento o cargo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>7</b>	Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>8</b>	Procedimientos de manejo de minibares.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>9</b>	Manejo de formularios.	<b>EXCELENTE</b>	100%



HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%
2	Lectura y escritura clara para llenado de formularios y registros de novedades simples.	EXCELENTE	100%
3	Tomar decisiones rápidas bajo presión.	EXCELENTE	100%
4	Comunicarse claramente de manera verbal.	EXCELENTE	100%
5	Manipular objetos con firmeza y coordinación motriz.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Práctico:</b> Le gusta reparar cosas.	EXCELENTE	100%
2	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%
3	<b>Tradicional.</b> Preserva los métodos bien establecidos, prefiere la ortodoxia, disciplinado y convencional.	EXCELENTE	100%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%
5	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	EXCELENTE	100%
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%

**Tabla 45:** Perfil de reclutamiento camarera.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**DEPARTAMENTO DE EVENTOS / ALIMENTOS Y BEBIDAS**

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>FEMENINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>SOLTERO/A</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	24	40	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>TERCER NIVEL</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>ING. ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS / MARKETING</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>HOTELERÍA</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 1 AÑO</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>EVENTOS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>COORDINADOR DE EVENTOS</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>PERSONAL DE EVENTOS</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>5-10</b>		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>BUENA PRESENCIA</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>	
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>TEMPORADA ALTA</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>SI</b>	<b>TIPO</b>	<b>B</b>

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD     GERENCIA[GERENCIA] --&gt; Gerente[Gerente]     Gerente --&gt; AREA_ADMINISTRATIVA[AREA ADMINISTRATIVA]     AREA_ADMINISTRATIVA --&gt; JefeRecursosHumanos[Jefe de Recursos Humanos]     JefeRecursosHumanos --&gt; AREA_RECEPCION[AREA RECEPCIÓN]     JefeRecursosHumanos --&gt; AREA_DE_PISOS[AREA DE PISOS]     JefeRecursosHumanos --&gt; AREA_DE_EVENTOS[AREA DE EVENTOS/ ALIMENTOS Y BEBIDAS]     AREA_RECEPCION --&gt; Recepcionista[Recepcionista]     Recepcionista --&gt; Botones[Botones]     AREA_DE_PISOS --&gt; Camarera[Camarera]     AREA_DE_EVENTOS --&gt; Coordinador[Coordinador de Eventos]     Coordinador --&gt; ChefCocina[Chef de Cocina]     ChefCocina --&gt; Cocinero[Cocinero]     Cocinero --&gt; Mesero[Mesero] </pre>			
Puesto Superior	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Titular del puesto:	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ
MISIÓN DEL PUESTO			
Acoger, orientar, acompañar a los participantes y presentadores del evento. Entregar información, materiales y equipos necesarios para la realización del evento. Ayudar a la coordinación del evento de acuerdo a las características establecidas por el hotel.			
RESPONSABILIDADES			
1	Apoyar al equipo humano en la ejecución del evento.		
2	Operar equipos.		
3	Velar por la seguridad y privacidad de los participantes.		
4	Asegurar la satisfacción del cliente.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>			
<b>1</b>	Dar instrucciones y orientaciones técnicas sobre productos y servicios que serán presentados en el evento.		
<b>2</b>	Preparar el ambiente y materiales para recibir al cliente.		
<b>3</b>	Chequear funcionamiento de los equipos de apoyo, iluminación y sonido.		
<b>4</b>	Verificar la limpieza y organización del ambiente.		
<b>5</b>	Controlar los productos consumidos y utilizados en el evento.		
<b>6</b>	Atender solicitudes de servicio por parte del cliente, distribución de materiales, utilización de equipos.		
<b>7</b>	Operar teléfono, micrófono, fax, copiadora, impresora, computador, calculadora, radio transistor y equipo audiovisual.		
<b>8</b>	Garantizar la privacidad en la entrega de información.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>1</b>	Tipos de evento y su montaje, funcionamiento y respectivas rutinas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>2</b>	Técnicas de atención, reglas de etiqueta y protocolo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>3</b>	Vocabulario técnico relativo a eventos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>4</b>	Higiene y presentación personal adecuadas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>5</b>	Procedimientos para garantizar privacidad y seguridad de los participantes del evento.	<b>EXCELENTE</b>	100%

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Comunicación oral y escrita, clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%
2	Planificación de corto plazo.	EXCELENTE	100%
3	Cálculos de estimación numérica y de tiempo.	EXCELENTE	100%
4	Trabajo en equipo y toma de decisiones.	EXCELENTE	100%
5	Interpretación del lenguaje corporal.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Previsor.</b> Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.	EXCELENTE	100%
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%
3	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%
4	<b>Razonador con datos.</b> Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.	EXCELENTE	100%

**Tabla 46:** Perfil de reclutamiento coordinador de eventos.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>MASCULINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>CASADO/A</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	<b>28</b>	<b>40</b>	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>TECNICO SUPERIOR</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>LIC. GASTRONOMÍA / ARTES CULINARIAS</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>HOTELERÍA</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 3 AÑOS</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>	<b>CHEF DE COCINA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>COCINERO</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>2</b>		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>RESISTENCIA ALTAS TEMPERATURAS</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>	
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>ESPECIALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>FERIADOS / TEMPORADA ALTA</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>TIPO</b>	

## POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



<b>Puesto Superior</b>	<b>COORDINADOR DE EVENTOS</b>	<b>Titular del puesto:</b>	<b>MERCEDES PAOLA ORTIZ ALMAGRO</b>
------------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------------------------

### MISIÓN DEL PUESTO

Crear, coordinar y realizar recetas y platos. Supervisar el equipo de trabajo de la cocina, asegurar la calidad de los productos, servicios y la rentabilidad para el establecimiento.

### RESPONSABILIDADES

<b>1</b>	Elaborar la programación de actividades en la cocina.
<b>2</b>	Elaborar menú o carta.
<b>3</b>	Crear recetas y preparar platos.
<b>4</b>	Administrar existencia (stock) y consumo.
<b>5</b>	Coordinar el trabajo de la cocina para banquetes y servicios especiales.
<b>6</b>	Supervisar cuidados de higiene personal y seguridad de los alimentos.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>	
<b>1</b>	Mantener al día información sobre la demanda del servicio para la planificación de la producción.
<b>2</b>	Programar y distribuir el trabajo y el personal necesario para la realización del servicio de la cocina.
<b>3</b>	Verificar la disponibilidad de recursos y tiempo para la realización del trabajo.
<b>4</b>	Definir el menú considerando la opinión de los integrantes del equipo de la cocina y del salón.
<b>5</b>	Equilibrar el menú según la apariencia, sabor, textura, temperatura, temporada, variedad y propiedad nutricional y dietética de los alimentos.
<b>6</b>	Analizar costos y rentabilidad del menú.
<b>7</b>	Establecer estándar de porción y acompañamiento, preparación, tipo de presentación, costo y precio del plato.
<b>8</b>	Realizar preparación, cocción, montaje y presentación de plato.
<b>9</b>	Solicitar compra de mercadería.
<b>10</b>	Recibir y verificar calidad de la mercadería.
<b>11</b>	Presentar reporte de no-conformidad de la mercadería recibida o devuelta.
<b>12</b>	Solicitar reposición de material de producción que se encuentre en mal estado.
<b>13</b>	Participar en la definición de la preparación y en la disposición de montaje del banquete.
<b>14</b>	Verificar el cumplimiento del personal con los estándares de servicio y el uso correcto de técnicas de trabajo.
<b>15</b>	Efectuar inspección en la cocina y ejecución de los servicios.
<b>16</b>	Supervisar al equipo y aplicar los cuidados de higiene, presentación personal, uniforme y accesorios que afectan la seguridad personal.
<b>17</b>	Supervisar la aplicación de procedimientos de higiene y seguridad de los alimentos.



<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Prácticas administrativas de planificación.	<b>EXCELENTE</b>	100%
2	Elaboración de presupuesto.	<b>EXCELENTE</b>	100%
3	Análisis y control de costos y resultados.	<b>EXCELENTE</b>	100%
4	Administración de la producción.	<b>EXCELENTE</b>	100%
5	Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
6	Principios de administración de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
7	Técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión.	<b>EXCELENTE</b>	100%
8	Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
9	Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal.	<b>EXCELENTE</b>	100%
10	Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
11	Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio.	<b>EXCELENTE</b>	100%
12	Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
13	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
14	Seguridad industrial.	<b>EXCELENTE</b>	100%
15	Ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina.	<b>EXCELENTE</b>	100%
16	Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio.	<b>EXCELENTE</b>	100%
17	Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
18	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	<b>EXCELENTE</b>	100%
19	Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias.	<b>EXCELENTE</b>	100%
20	Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
21	Maquinaria, equipos y utensilios de cocina.	<b>EXCELENTE</b>	100%
22	Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía.	<b>EXCELENTE</b>	100%
23	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Leer e identificar hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%
2	Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%
3	Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.	EXCELENTE	100%
4	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%
5	Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.	EXCELENTE	100%
6	Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.	EXCELENTE	100%
7	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%
8	Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.	EXCELENTE	100%
9	Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%
10	Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%
5	<b>Controlador.</b> Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.	EXCELENTE	100%

**Tabla 47:** Perfil de reclutamiento chef.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>MASCULINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>CASADO/A</b>	<b>SOLTERO/A</b>	
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	25	38	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>TECNICO SUPERIOR</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>LIC. GASTRONOMÍA Y ALIMENTOS</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>HOTELERÍA</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 2 AÑOS</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>COCINERO</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>0</b>		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>	<b>RESISTENCIA ALTAS TEMPERATURAS</b>	
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>FERIADOS / TEMPORADA ALTA</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>TIPO:</b>	

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD     Gerencia[GERENCIA] --&gt; Gerente[Gerente]     Gerente --&gt; AreaAdmin[AREA ADMINISTRATIVA]     AreaAdmin --&gt; JefeRH[Jefe de Recursos Humanos]     JefeRH --&gt; AreaRecepcion[AREA RECEPCIÓN]     JefeRH --&gt; AreaPisos[AREA DE PISOS]     JefeRH --&gt; AreaEventos[AREA DE EVENTOS/ ALIMENTOS Y BEBIDAS]     AreaRecepcion --&gt; Recepcionista[Recepcionista]     Recepcionista --&gt; Botones[Botones]     AreaPisos --&gt; Camarera[Camarera]     AreaEventos --&gt; Coordinador[Coordinador de Eventos]     Coordinador --&gt; ChefCocina[Chef de Cocina]     ChefCocina --&gt; Cocinero[Cocinero]     Cocinero --&gt; Mesero[Mesero] </pre>			
Puesto Superior	CHEF DE COCINA	Titular del puesto:	GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS
MISIÓN DEL PUESTO			
Ejecutar recetas; comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres.			
RESPONSABILIDADES			
1	Apoyar al Chef de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina.		
2	Apoyar al Chef de cocina en la elaboración de menú o carta.		
3	Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos.		
4	Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria.		
5	Operar equipos y maquinaria.		
6	Orientar ayudantes.		

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>	
<b>1</b>	Recibir, verificar y almacenar mercadería comprada o solicitada.
<b>2</b>	Organizar y hacer rotación de producto de la cámara fría.
<b>3</b>	Participar en la ejecución del inventario de la cocina.
<b>4</b>	Apoyar en el control diario de consumo de ingredientes, productos y materiales.
<b>5</b>	Cortar, torneare, picar, moler, rallar y licuar el producto alimenticio.
<b>6</b>	Limpiar, cortar, deshuesar y conservar ave, carne, caza, pescados y mariscos.
<b>7</b>	Condimentar y marinar alimento.
<b>8</b>	Aplicar técnica de congelamiento, deshielo, manipulación, corte, almacenamiento y conservación de alimentos.
<b>9</b>	Cocinar, asar, freír, rehogar, estofar, saltear, guisar y gratinar alimento.
<b>10</b>	Preparar ensaladas, platos calientes y fríos de carne, ave, caza, pescado y mariscos, guarniciones, fondos, salsas, sopas, sánduches, canapés, rellenos, gelatinas y postres calientes o fríos de la cocina nacional e internacional.
<b>11</b>	Preparar y arreglar el área de trabajo para el inicio de la puesta a punto (mise en place).
<b>12</b>	Operar cocina, horno, plancha, parrilla, horno de microondas, cámara frigorífica, refrigeradora, batidora, sartén, mezcladora, licuadora, picador, molino, cortadora de embutidos, descascarador, multiprocesador y otros equipos destinados a la confección de alimentos.
<b>13</b>	Planificar, distribuir y coordinar tareas junto al ayudante.

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
1	Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock).	<b>EXCELENTE</b>	100%
2	Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
3	Procedimientos de emergencia.	<b>EXCELENTE</b>	100%
4	Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.	<b>EXCELENTE</b>	100%
5	Técnicas de corte y moldeado.	<b>EXCELENTE</b>	100%
6	Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
7	Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas des temperar y marinar alimentos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
8	Recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.	<b>EXCELENTE</b>	100%
9	Técnicas de descongelación, cocción y flambeo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
10	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	<b>EXCELENTE</b>	100%
11	Principales tipos de servicio y presentación de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
12	Utilización de maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.	<b>EXCELENTE</b>	100%
13	Vocabulario técnico de la cocina internacional.	<b>EXCELENTE</b>	100%
14	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%
15	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
16	Programas informáticos para manejo de inventarios.	<b>EXCELENTE</b>	100%
17	Técnicas de decoración de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
18	Principios de repostería, panadería y pastelería.	<b>EXCELENTE</b>	100%
19	Principios de garnish.	<b>EXCELENTE</b>	100%
20	Elaboración de presupuestos.	<b>EXCELENTE</b>	100%

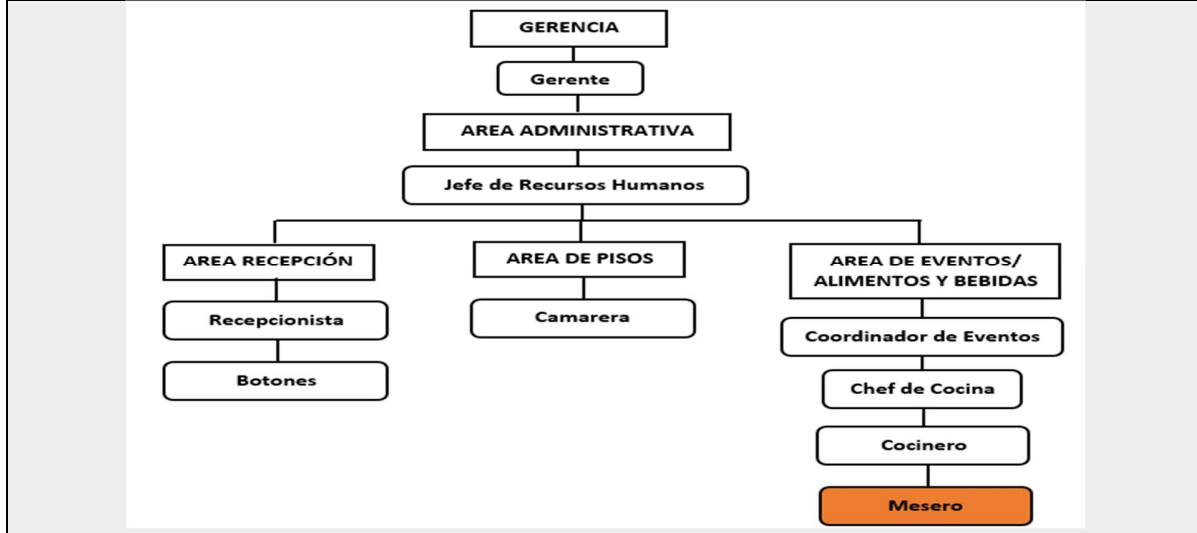
HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%
2	Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%
3	Lectura e identificación de hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%
4	Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%
5	Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%
6	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%
7	Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objeto, instrumento y equipo leve.	EXCELENTE	100%
8	Motricidad fina.	EXCELENTE	100%
9	Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación.	EXCELENTE	100%
10	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada, trabajo y en ambiente con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%
3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%

**Tabla 48:** Perfil de reclutamiento cocinero.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>PERFIL PARA RECLUTAMIENTO</b>			
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>			
<b>GENERO:</b>	<b>MASCULINO</b>		
<b>ESTADO CIVIL:</b>	<b>SOLTERO/A</b>	<b>CASADO/A</b>	
<b>EDAD:</b>	<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>	
	23	38	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>	<b>BACHILLERATO</b>		
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>	<b>BACHILLER</b>	<b>COMPLEMENTARIA:</b>	<b>NO REQUIERE</b>
<b>TIEMPO DE EXPERIENCIA:</b>	<b>&gt; 1 AÑO</b>		
<b>ESPECIFICAR EXPERIENCIA:</b>	<b>SECTOR HOTELERO/RESTAURANTE</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>	<b>MESERO</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>0</b>		
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>BUENA PRESENCIA</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>	
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>NORMALES</b>		
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>Describe:</b>	
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>Describe:</b>	
		<b>TEMPORADA ALTA</b>	
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>TIPO:</b>	



**POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA**



<b>Puesto Superior</b>	<b>CHEF DE COCINA</b>	<b>Titular del puesto:</b>	<b>GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS</b>
------------------------	-----------------------	----------------------------	-----------------------------------------

**MISIÓN DEL PUESTO**

Acomodar al cliente en la mesa; servir alimentos y bebidas. Finalizar el plato con el tipo de servicio escogido; preparar y adicionar salsas; flambeaar; presentar la cuenta y recibir el pago.

**RESPONSABILIDADES**

<b>1</b>	Servir al cliente a la mesa.
<b>2</b>	Asegurar la satisfacción del cliente.
<b>3</b>	Actuar como nexo entre el cliente y demás áreas del restaurante.
<b>4</b>	Cuidar de la presentación personal.
<b>5</b>	Apoyar al equipo de trabajo.

<b>ACTIVIDADES ESCENCIALES</b>			
<b>1</b>	Acomodar al cliente y presentar el menú o carta.		
<b>2</b>	Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento.		
<b>3</b>	Anotar pedidos, orientar al cliente en su elección e incentivar el consumo.		
<b>4</b>	Reponer bebidas, cubiertos, vajilla y utensilios.		
<b>5</b>	Limpiar la mesa y retirar lo que no está en uso.		
<b>6</b>	Finalizar platos si es necesario.		
<b>7</b>	Entregar y retirar pedidos en la cocina y monitorear su progreso.		
<b>8</b>	Establecer la conformidad de los platos con lo que fue solicitado.		
<b>9</b>	Solucionar problemas y determinar prioridades.		
<b>10</b>	Aplicar procedimientos de higiene y seguridad en la manipulación de los alimentos y en la sanidad de los utensilios utilizados.		
<b>11</b>	Verificar el consumo, presentar la cuenta al cliente y acordar sobre la forma de pago.		
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>1</b>	Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>2</b>	Tipos de servicio a la mesa.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>3</b>	Preparación y finalización de platos y salsas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>4</b>	Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>5</b>	Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>6</b>	Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>7</b>	Procedimientos de emergencia.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>8</b>	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>9</b>	Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>10</b>	Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros.	<b>EXCELENTE</b>	100%
<b>11</b>	Montaje de mesas.	<b>EXCELENTE</b>	100%

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%
2	Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%
3	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%
4	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%
5	Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual.	EXCELENTE	100%
6	Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico.	EXCELENTE	100%
7	Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.	EXCELENTE	100%
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%

**Tabla 49:** Perfil de reclutamiento mesero.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**REQUISICIÓN DE PERSONAL**

<b>HOTEL</b>		<b>MARY CARMEN</b>	
<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>DATOS GENERALES POSTULANTE</b>			
<b>GENE ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ RO:</b>		<b>FEMENINO</b>	
<b>EDAD:</b>		<b>MINIMO</b>	<b>MÁXIMO</b>
		25	32
<b>ESTADO CIVIL:</b>		<b>SOLTERO/A</b>	
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>		<b>TERCER NIVEL</b>	
<b>FORMACIÓN REGLAMENTARIA:</b>		<b>ING. ADMINITRACIÓN DE EMPRESAS</b>	<b>COMPLEMENTARIA: HOTELERÍA</b>
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>			
<b>DPTO. SOLICITANTE:</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>CARGO</b>		<b>RECEPCIONISTA</b>	
<b>TIPO DE CONTRATO</b>		<b>PERMANENTE</b>	<b>Describe:</b>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>		<b>&gt; 2 AÑOS</b>	
<b>ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA:</b>		<b>SECTOR HOTELERO/RECEPCIÓN /ATENCIÓN AL CLIENTE/</b>	
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>			
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>		<b>BUENA PRESENCIA</b>	<b>RESISTENCIA ESTAR DE PIE</b>
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>		<b>NORMALES</b>	
<b>VIAJES:</b>		<b>NO</b>	<b>Describe:</b>
<b>HORAS EXTRA:</b>		<b>SI</b>	<b>Describe: FERIADOS</b>
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>		<b>NO</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>

**Tabla 50:** Requisición del Personal (Ejemplo cargo recepcionista).  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017)

## INFORMACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

PROCESO DE RECLUTAMIENTO				
NOMBRES DEL TITULAR ENCARGADO DEL PROCESO		ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ		
FECHA DE INICIO DEL PROCESO		DÍA	MES	AÑO
FUENTES DE RECLUTAMIENTO	EXTERNA			
MEDIOS DE DIFUSIÓN	PRENSA	DESCRIBIR:	LOCAL	
	REDES SOCIALES	DESCRIBIR:	FACEBOOK	
NÚMERO DE CANDIDATOS RECLUTADOS				
NÚMERO DE CANDIDATOS PRESELECCIONADOS				
NUMERO DE CANDIDATOS CONTACTADOS				
NÚMERO DE CANDIDATOS ENTREVISTADOS				
NÚMERO DE CANDIDATOS SELECCIONADOS				

**Tabla 51:** Datos del proceso de reclutamiento.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**PROCESO DE RECLUTAMIENTO**  
**INFORMACIÓN DE POSTULANTES**

DATOS DE POSTULANTE PRESELECCIÓN			
NOMBRE Y APELLIDOS	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ		
DOMICILIO			
PROVINCIA			
CANTÓN			
TELÉFONOS			
FECHA DE NACIMIENTO	DÍA	MES	AÑO
EDAD			
LUGAR DE NACIMIENTO			
NACIONALIDAD			
N° DE CEDULA DE IDENTIDAD			
ESTADO CIVIL			
NÚMEROS DE HIJOS			
LICENCIA DE CONDUCIR		TIPO	
FORMACIÓN			
INSTITUCIÓN EN EL QUE REALIZO ESTUDIOS			
FECHA DE INICIO	DÍA	MES	AÑO
FECHA DE FINALIZACIÓN			
TÍTULO OBTENIDO			
CURSOS			
INSTITUCIÓN EN EL QUE REALIZO EL CURSO			
FECHA DE INICIO	DÍA	MES	AÑO
FECHA DE FINALIZACIÓN			
CERTIFICADO OBTENIDO			
IDIOMAS			
INGLES	ESCRITO	LEE	HABLA

EXPERIENCIA PROFESIONAL			
EMPRESA			
LOCALIDAD			
TELÉFONOS			
PUESTO QUE OCUPO			
FECHA DE INICIO	DÍA	MES	AÑO
FECHA FIN			
TIEMPO TOTAL			
FUNCIONES			
# SUBORDINADOS A CARGO			
MOTIVO DE SALIDA DE LA EMPRESA			

**Tabla 52:** Datos de postulantes.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

## EVALUACIÓN DE POSTULANTES

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>			
<b>EVALUACIÓN POSTULANTE</b>				
<b>DPTO. A CARGO:</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>ENCARGADO DEL PROCESO:</b>	<b>JEFE DE RECEPCIÓN</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>			
<b>DATOS GENERALES POSTULANTE</b>				
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DE POSTULANTE:</b>				
<b>GENERO:</b>				
<b>ESTADO CIVIL:</b>				
<b>EDAD:</b>				
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>				
<b>FORMACIÓN:</b>				
<b>EXPERIENCIA:</b>				
<b>ESPECIFICAR LA EXPERIENCIA:</b>				
<b>REQUISITOS ESPECIALES</b>				
<b>REQUISITOS ESTADO Y ASPECTO FÍSICO:</b>	<b>RESISTENCIA ALTAS TEMPERATURAS</b>	<b>CUMPLE:</b>		<b>Especifique:</b>
<b>CONDICIONES DEL ÁREA DE TRABAJO:</b>	<b>ESPECIALES</b>	<b>RESISTE:</b>		<b>Especifique:</b>
<b>VIAJES:</b>	<b>NO</b>	<b>DISPONIBILIDAD:</b>		<b>Especifique:</b>
<b>HORAS EXTRA:</b>	<b>SI</b>	<b>DISPONIBILIDAD:</b>		<b>Especifique:</b>
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	<b>NO</b>	<b>CUMPLE:</b>		<b>TIPO</b>



<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Dominio del sistema tarifario.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
2	Procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
3	Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
4	Servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
5	Procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
6	Términos técnicos de hotelería relativos a la recepción.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
7	Medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
8	Requisitos de higiene personal.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
9	Reglas de etiqueta y protocolo.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
10	Relaciones humanas.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
11	Manejo de hojas de cálculo e internet.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
12	Contabilidad general.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
13	Usos horarios.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
14	Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
15	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
16	Idioma inglés.	<b>EXCELENTE</b>	<b>100%</b>		100%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			0,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			100,00		

<b>HABILIDADES</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Debatir afablemente en discusiones.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
2	Lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
3	Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
4	Predisposición para integrarse al trabajo en equipo.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
5	Obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
6	Interpretación de lenguaje corporal.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
7	Comprensión de las necesidades del cliente.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
8	Tener la capacidad para dar prioridades al huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
9	Capacidad de relacionarse con los clientes.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
10	Capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			0,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			100,00		

ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Innovador.</b> Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	<b>EXCELENTE</b>	100%		100%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			0		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			100		

**Tabla 53:** Evaluación postulantes (Ejemplo cargo recepcionista).

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

## PROGRAMACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					PERIODO					
NOMBRES Y PELLIDOS DE ENCARGADO DE EVALUAR	PUESTO QUE OCUPA	PUESTO A EVALUAR	NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:	FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN			FECHA FIN DE EVALUACIÓN			
				DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO	
1	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	RECEPCIONISTA	ANAHI ESTEFANIA CASTRO ROMERO	18	OCTUBRE	2017	18	OCTUBRE	2017
2	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	BOTONES	FRANKLIN DAVID SISALEMA DIAZ	19	OCTUBRE	2017	19	OCTUBRE	2017
3	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CAMARERA	MACHADO ESPÍN CRISTINA MARIA	19	OCTUBRE	2017	19	OCTUBRE	2017
4	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	COCINERO	ORTIZ PORTOCARRERO JOSE DANIEL	20	OCTUBRE	2017	20	OCTUBRE	2017
5	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	COORDINADOR DE EVENTOS	MERCEDES PAOLA ORTIZ ALMAGRO	22	OCTUBRE	2017	22	OCTUBRE	2017
6	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	CHEF DE COCINA	GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS	20	OCTUBRE	2017	20	OCTUBRE	2017
7	ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	MESERO	NUÑEZ FLORES WASHINGTON GONZALO	20	OCTUBRE	2017	20	OCTUBRE	2017
<b>TOTAL PERSONAL EVALUADO</b>					<b>7</b>					

**Tabla 54:** Cronograma de Evaluación del Desempeño.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN**

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	<b>18</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	<b>18</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>ANAHI ESTEFANIA CASTRO ROMERO</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>26</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>RECEPCIÓN</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>BOTONES</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>1</b>		

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Dominio del sistema tarifario.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
2	Procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
4	Servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
5	Procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
6	Términos técnicos de hotelería relativos a la recepción.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%

7	Medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas.	EXCELENTE	100%	80%	20%
8	Requisitos de higiene personal.	EXCELENTE	100%	100%	0%
9	Reglas de etiqueta y protocolo.	EXCELENTE	100%	80%	20%
10	Relaciones humanas.	EXCELENTE	100%	80%	20%
11	Manejo de hojas de cálculo e internet.	EXCELENTE	100%	100%	0%
12	Contabilidad general.	EXCELENTE	100%	80%	20%
13	Usos horarios.	EXCELENTE	100%	80%	20%
14	Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros.	EXCELENTE	100%	100%	0%
15	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	20%	80%
16	Idioma inglés.	EXCELENTE	100%	50%	50%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			80,63		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			19,38		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>LIMITACIÓN AL COMUNICARSE CON LOS HUESPEDES EXTRANJEROS</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Debatir afablemente en discusiones.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	Lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible.	EXCELENTE	100%	100%	0%
3	Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	Predisposición para integrarse al trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	Obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Interpretación de lenguaje corporal.	EXCELENTE	100%	100%	0%
7	Comprensión de las necesidades del cliente.	EXCELENTE	100%	80%	20%
8	Tener la capacidad para dar prioridades al huésped.	EXCELENTE	100%	100%	0%
9	Capacidad de relacionarse con los clientes.	EXCELENTE	100%	80%	20%
10	Capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.	EXCELENTE	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			90,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			10,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>DEFICIENTE TRABAJO EN EQUIPO</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			



ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Innovador.</b> Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			93,33		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			6,67		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>NO PLANTEA SUGERENCIAS CUANDO SE PRESENTAN PROBLEMAS</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			87,99%		

**Tabla 55:** Evaluación del desempeño recepcionista.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	<b>19</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	<b>19</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>FRANKLIN DAVID SISALEMA DIAZ</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>23</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>RECEPCIÓN</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>BOTONES</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>0</b>		

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
CONOCIMIENTOS		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Servicios de hotelería, conocimiento de las funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento.	EXCELENTE	100%	100%	0%
2	Procedimientos en caso de emergencias.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	50%	50%
4	Requisitos de higiene personal.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	Nociones de comportamiento humano.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Técnicas de servicio al cliente.	EXCELENTE	100%	100%	0%
7	Vocabulario técnico aplicado al cargo o departamento.	EXCELENTE	100%	100%	0%
PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL			90,00		
PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE			10,00		
COMENTARIOS EVALUADOR		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	Limitada capacitación.		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Lectura y escritura clara para anotación en el libro de novedades y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	100%	0%
3	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
4	Interpretación ágil y rápida del lenguaje corporal, en particular gestual.	EXCELENTE	100%	80%	20%
5	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Resolución de problemas bajo presión.	EXCELENTE	100%	80%	20%
7	Condición física para transportar peso, permanecer en pie o en actividad durante la jornada de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
8	Coordinación motora para transportar y manipular objetos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			92,50		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			7,50		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>El libro de novedades no contiene una escritura clara.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
2	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	<b>Persuasivo.</b> Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			93,33		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			6,67		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>No controla explosiones temperamentales con los compañeros de trabajo. Y realiza críticas sobre compañeros de trabajo.</b>		
		Evidencias..			
		Acciones que confirman un mal desempeño			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			91,94 %		

**Tabla 56:** Evaluación del desempeño botones.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**DEPARTAMENTO DE PISOS**

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIOMEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	<b>19</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	<b>19</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>MACHADO ESPÍN CRISTINA MARIA</b>		
<b>EDAD:</b>	<b>35</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>PISOS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>CAMARERA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	<b>0</b>		

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
CONOCIMIENTOS		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales.	EXCELENTE	100%	50%	50%
2	Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	Requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones.	EXCELENTE	100%	80%	20%
5	Procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped.	EXCELENTE	100%	80%	20%
6	Funciones generales de cada departamento o cargo.	EXCELENTE	100%	80%	20%
7	Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo.	EXCELENTE	100%	50%	50%
8	Procedimientos de manejo de mini bares.	EXCELENTE	100%	50%	50%
9	Manejo de formularios.	EXCELENTE	100%	50%	50%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			66,67		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			33,33		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Limitada experiencia en elaboración de cronogramas de trabajo, no coordina rutinas de lavandería. El mini bar no se encuentra de forma establecida.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	Lectura y escritura clara para llenado de formularios y registros de novedades simples.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	Tomar decisiones rápidas bajo presión.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	Comunicarse claramente de manera verbal.	EXCELENTE	100%	80%	20%
5	Manipular objetos con firmeza y coordinación motriz.	EXCELENTE	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			80,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			20,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	Escritura imprecisa en formularios de requisición.		
		Evidencias			
		Acciones que confirman un mal desempeño			



ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Práctico.</b> Le gusta reparar cosas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%
2	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	<b>Tradicional.</b> Preserva los métodos bien establecidos, prefiere la ortodoxia, disciplinado y convencional.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparente emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
5	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			78,33		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			21,67		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Realiza críticas sobre compañeros de trabajo.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			75 %		

**Tabla 57:** Evaluación del desempeño camarera.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**DEPARTAMENTO DE EVENTOS / ALIMENTOS Y BEBIDAS**

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>			
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>		<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>			
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>	
		22	OCTUBRE	2017	
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>		22	OCTUBRE	2017	
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>					
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		<b>MERCEDES PAOLA ORTIZ ALMAGRO</b>			
<b>EDAD:</b>		26			
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>					
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>EVENTOS</b>			
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>		<b>COORDINADOR DE EVENTOS</b>			
<b>SUPERVISA A:</b>		<b>PERSONAL DE EVENTOS</b>			
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		5-10			
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Tipos de evento y su montaje, funcionamiento y respectivas rutinas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%
2	Técnicas de atención, reglas de etiqueta y protocolo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	Vocabulario técnico relativo a eventos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
4	Higiene y presentación personal adecuadas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
5	Procedimientos para garantizar privacidad y seguridad de los participantes del evento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>				78,00	
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>				22,00	
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Limitado conocimiento de rutinas de diferentes eventos.</b>		
		Evidencias.			

	Acciones que confirman un mal desempeño	
--	-----------------------------------------	--

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Comunicación oral y escrita, clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
2	Planificación de corto plazo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	Cálculos de estimación numérica y de tiempo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
4	Trabajo en equipo y toma de decisiones.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
5	Interpretación del lenguaje corporal.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			84,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			16,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Problemas de planificación de eventos.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Previsor.</b> Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	50%	50%
3	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
4	<b>Razonador con datos.</b> Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			82,50		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			17,50		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		<b>Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.</b>		<b>Explosiones temperamentales.</b>	
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			81,50%		

**Tabla 58:** Evaluación del desempeño coordinador de eventos.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	20	OCTUBRE	2017
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	20	OCTUBRE	2017
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS</b>		
<b>EDAD:</b>	31		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>CHEF DE COCINA</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>COCINERO</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	2		

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Prácticas administrativas de planificación.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
2	Elaboración de presupuesto.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	Análisis y control de costos y resultados.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
4	Administración de la producción.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
5	Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
6	Principios de administración de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
7	Técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
8	Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
9	Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
10	Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
11	Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
12	Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
13	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
14	Seguridad industrial.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
15	Ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%

	básicos de la cocina.				
16	Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
17	Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
18	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
19	Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
20	Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
21	Maquinaria, equipos y utensilios de cocina.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
22	Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
23	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			93,91		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			6,09		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		<b>Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.</b>	<b>Limitados conocimientos en la elaboración de presupuestos.</b>		
		<b>Evidencias.</b>			
		<b>Acciones que confirman un mal desempeño</b>			

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Leer e identificar hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
3	Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.	EXCELENTE	100%	100%	0%
4	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
7	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%	80%	20%
8	Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.	EXCELENTE	100%	100%	0%
9	Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
10	Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			96,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			4,00		



ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	80%	20%
5	<b>Controlador.</b> Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			84,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			16,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		<b>Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.</b>			
		<b>Evidencias</b>			
		<b>Acciones que confirman un mal desempeño</b>			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			91,30%		

**Tabla 59:** Evaluación del desempeño chef.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	20	OCTUBRE	2017
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	20	OCTUBRE	2017
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>ORTIZ PORTOCARRERO JOSE DANIEL</b>		
<b>EDAD:</b>	25		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>COCINERO</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>MESERO</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	2		

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
CONOCIMIENTOS		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock).	EXCELENTE	100%	80%	20%
2	Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	Procedimientos de emergencia.	EXCELENTE	100%	50%	50%
4	Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	Técnicas de corte y moldeado.	EXCELENTE	100%	80%	20%
6	Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
7	Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas de temperar y marinar alimentos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
8	Recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.	EXCELENTE	100%	100%	0%
9	Técnicas de descongelación, cocción y flambeo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%

10	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
11	Principales tipos de servicio y presentación de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
12	Utilización de maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
13	Vocabulario técnico de la cocina internacional.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
14	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
15	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%
16	Programas informáticos para manejo de inventarios.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
17	Técnicas de decoración de platos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
18	Principios de repostería, panadería y pastelería.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%
19	Principios de garnish.	<b>EXCELENTE</b>	100%	10%	90%
20	Elaboración de presupuestos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			76,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			24,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Limitada capacitación en primeros auxilios. Limitados Conocimientos de repostería. Problemas al decorar platos.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%	100%	0%
2	Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	80%	20%
3	Lectura e identificación de hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%	80%	20%
4	Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%
5	Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	80%	20%
7	Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objeto, instrumento y equipo leve.	EXCELENTE	100%	100%	0%
8	Motricidad fina.	EXCELENTE	100%	80%	20%
9	Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación.	EXCELENTE	100%	100%	0%
10	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			88,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			12,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		<b>Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.</b>	<b>Los formularios de pedidos no son claros. Presenta problemas en la decoración de platos (motricidad)</b>		
		<b>Evidencias.</b>			

		Acciones que confirman un mal desempeño			
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			80,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			20,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>No controla explosiones temperamentales.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			81,33		

**Tabla 60:** Evaluación del desempeño cocinero.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>	<b>MARY CARMEN</b>		
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADOR:</b>	<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>FECHA DE INICIO DE EVALUACIÓN:</b>	<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>
	20	OCTUBRE	2017
<b>FECHA DE FIN DE EVALUACIÓN:</b>	20	OCTUBRE	2017
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>	<b>NUÑEZ FLORES WASHINGTON GONZALO</b>		
<b>EDAD:</b>	38		
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO EVALUADO</b>			
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>		
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>	<b>MESERO</b>		
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>NO SUPERVISA</b>		
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>	0		

<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>
1	Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
2	Tipos de servicio a la mesa.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
3	Preparación y finalización de platos y salsas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
4	Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
5	Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
6	Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
7	Procedimientos de emergencia.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
8	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%
9	Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
10	Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
11	Montaje de mesas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			90,91		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			9,09		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.	<b>Limitados conocimientos de técnicas para servir vino.</b>		
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			



HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%	100%	0%
2	Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	100%	0%
3	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	100%	0%
4	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
5	Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual.	EXCELENTE	100%	100%	0%
6	Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico.	EXCELENTE	100%	100%	0%
7	Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			100,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			0,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.			
		Evidencias.			
		Acciones que confirman un mal desempeño			

ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%
<b>PORCENTAJE DE EVALUACION TOTAL</b>			100,00		
<b>PORCENTAJE BRECHA TOTAL EXISTENTE</b>			0,00		
<b>COMENTARIOS EVALUADOR</b>		<b>Elementos por los cuales no se alcanzó la competencia.</b>			
		<b>Evidencias.</b>			
		<b>Acciones que confirman un mal desempeño</b>			
<b>PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACIÓN</b>			96,97		

**Tabla 61:** Evaluación del desempeño mesero.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**PROCESO DE CAPACITACIÓN - IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

**DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN**

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		<b>19</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		ANAHI ESTEFANIA CASTRO ROMERO				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>RECEPCIÓN</b>				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		RECEPCIONISTA				
<b>SUPERVISA A:</b>		BOTONES				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		1				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				<b>PRIMER PERIODO</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>1</b>	Dominio del sistema tarifario.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>2</b>	Procesos de ingreso (check in) y salida (check out) del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>3</b>	Procedimientos de seguridad relacionados con el control de acceso a las habitaciones y demás áreas de circulación social.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>4</b>	Servicios de hotelería, funciones generales de cada departamento de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

5	Procedimientos básicos de telefonía, incluyendo manejo de códigos para llamada de larga distancia nacional e internacional, tarifas a cobrar, horarios con descuento, posibilidades de uso celular no local, números de teléfono útiles en caso de emergencia y uso de la guía telefónica.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Términos técnicos de hotelería relativos a la recepción.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Medios de acceso a información de servicio de atractivos turísticos, lugares para comprar, sus condiciones de seguridad, costos, horarios y reservas.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Requisitos de higiene personal.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Reglas de etiqueta y protocolo.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Relaciones humanas.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
11	Manejo de hojas de cálculo e internet.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
12	Contabilidad general.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
13	Usos horarios.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
14	Manejo de pagos en cheque, efectivo, tarjeta de crédito u otros.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
15	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	20%	80%	REQUIERE CAPACITACIÓN
16	Idioma inglés.	EXCELENTE	100%	50%	50%	REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>HABILIDADES</b>		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	Debatir afablemente en discusiones.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

2	Lectura y escritura, con capacidad de comunicación oral simple, de forma sintética y caligrafía legible.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Comunicación verbal clara y articulada, inclusive por teléfono, con manejo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Predisposición para integrarse al trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Obtención de la cooperación de colegas y de otros sectores.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Interpretación de lenguaje corporal.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Comprensión de las necesidades del cliente.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Tener la capacidad para dar prioridades al huésped.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Capacidad de relacionarse con los clientes.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Capacidad para realizar una evaluación completa de la situación antes de tomar una decisión.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>ACTITUDES</b>		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Innovador.</b> Con nuevas ideas, con imaginación, plantea sugerencias, aporta soluciones.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

**Tabla 62:** Requerimiento de capacitación recepcionista.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		19	OCTUBRE	2017		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		FRANKLIN DAVID SISALEMA DIAZ				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		RECEPCIÓN				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		BOTONES				
<b>SUPERVISA A:</b>		NO SUPERVISA				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		0				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				<b>PRIMER PERIODO</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Servicios de hotelería, conocimiento de las funciones generales de cada área de un establecimiento de alojamiento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	Procedimientos en caso de emergencias.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
3	Primeros auxilios básicos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	Requisitos de higiene personal.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	Nociones de comportamiento humano.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
6	Técnicas de servicio al cliente.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
7	Vocabulario técnico aplicado al cargo o departamento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	Lectura y escritura clara para anotación en el libro de novedades y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Interpretación ágil y rápida del lenguaje corporal, en particular gestual.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Resolución de problemas bajo presión.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Condición física para transportar peso, permanecer en pie o en actividad durante la jornada de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Coordinación motora para transportar y manipular objetos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	<b>Persuasivo.</b> Buen vendedor de ideas a los demás, cambia las opiniones de otros, negociador.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

**Tabla 63:** Requerimiento de capacitación botones.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



**DEPARTAMENTO DE PISOS**

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICOMEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		19	OCTUBRE	2017		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		MACHADO ESPÍN CRISTINA MARIA				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>PISOS</b>				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		CAMARERA				
<b>SUPERVISA A:</b>		NO SUPERVISA				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		0				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			<b>PRIMER PERIODO</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Técnicas de elaboración de presupuestos, cronogramas, horarios de trabajo y eventos especiales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	Técnicas de montaje de cama y presentación de piezas de menaje y otros elementos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
3	Requisitos de higiene personal y seguridad en el trabajo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	Operación de equipos y aparatos de uso más común en las habitaciones.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

5	Procedimientos para asegurar la privacidad y seguridad del huésped.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
6	Funciones generales de cada departamento o cargo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
7	Rutinas de lavandería y mantenimiento preventivo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
8	Procedimientos de manejo de minibares.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
9	Manejo de formularios.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>HABILIDADES</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	Lectura y escritura clara para llenado de formularios y registros de novedades simples.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
3	Tomar decisiones rápidas bajo presión.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	Comunicarse claramente de manera verbal.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	Manipular objetos con firmeza y coordinación motriz.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>ACTITUDES</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	<b>Práctico:</b> Le gusta reparar cosas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

3	<b>Tradicional.</b> Preserva los métodos bien establecidos, prefiere la ortodoxia, disciplinado y convencional.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	<b>Discreto.</b> Reservado, evita hablar de sí mismo y de los otros.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
6	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

**Tabla 64:** Requerimiento de capacitación camarera de pisos.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

**DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		22	OCTUBRE	2017		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		MERCEDES PAOLA ORTIZ ALMAGRO				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>EVENTOS</b>				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		COORDINADOR DE EVENTOS				
<b>SUPERVISA A:</b>		PERSONAL DE EVENTOS				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		5-10				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				<b>PRIMER PERIODO</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Tipos de evento y su montaje, funcionamiento y respectivas rutinas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	50%	50%	<b>REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	Técnicas de atención, reglas de etiqueta y protocolo.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
3	Vocabulario técnico relativo a eventos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	Higiene y presentación personal adecuadas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	Procedimientos para garantizar privacidad y seguridad de los participantes del evento.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	Comunicación oral y escrita, clara, articulada y expresiva, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Planificación de corto plazo.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Cálculos de estimación numérica y de tiempo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Trabajo en equipo y toma de decisiones.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Interpretación del lenguaje corporal.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
ACTITUDES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Previsor.</b> Planificador, programa con antelación, disfruta fijando objetivos, proyecta tendencias y planea proyectos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	50%	50%	REQUIERE CAPACITACIÓN
3	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	<b>Razonador con datos.</b> Le gusta trabajar con datos, se basa y actúa sobre hechos, goza midiendo y evaluando.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

**Tabla 65:** Requerimiento de capacitación coordinador de eventos.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		20	OCTUBRE	2017		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>ALIMENTOSY BEBIDAS</b>				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		CHEF				
<b>SUPERVISA A:</b>		COCINERO				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		2				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				<b>PRIMER PERIODO</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Prácticas administrativas de planificación.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
2	Elaboración de presupuesto.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
3	Análisis y control de costos y resultados.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
4	Administración de la producción.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
5	Principios básicos de gestión de procesos en la producción de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
6	Principios de administración de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
7	Técnicas de administración del recurso humano, herramientas de gestión.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

8	Manejo de indicadores de gestión y cumplimiento de metas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Procesos para selección, entrenamiento y evaluación de personal.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Creación de planes de capacitación para los integrantes del grupo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
11	Recetas básicas de la cocina nacional e internacional para los varios tipos de servicio.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
12	Términos técnicos operacionales de alimentos y bebidas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
13	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
14	Seguridad industrial.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
15	Ingredientes, variedad, sazón de productos e insumos básicos de la cocina.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
16	Técnicas de preparación, técnicas de cocción, disposición, montaje y presentación de platos, técnicas de servicio.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
17	Técnicas de aprovechamiento, porcionamiento de alimentos y sustitución de ingredientes, que resulten en pérdidas mínimas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
18	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
19	Aspectos básicos de nutrición y dietas alimenticias.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

20	Principales tipos, estructura y funcionamiento de establecimientos de alimentación y tipos de servicio y presentación de platos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
21	Maquinaria, equipos y utensilios de cocina.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
22	Términos técnicos nacionales e internacionales de gastronomía.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
23	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	Leer e identificar hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Cálculo estimativo de tiempo, peso, dimensión, cantidad y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Calcular operaciones aritméticas básicas, porcentajes y fracciones.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Comunicación clara y articulada, en forma oral y escrita.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Capaz de escuchar, orientar, supervisar, motivar y relacionarse con el equipo de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante el período de trabajo y con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Iniciativa para prevenir y solucionar problemas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN



9	Juzgar sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Reflejos rápidos, coordinación motriz fina.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>ACTITUDES</b>		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	<b>Controlador.</b> Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

**Tabla 66:** Requerimiento de capacitación chef.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		20	OCTUBRE	2017		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		ORTIZ PORTOCARRERO JOSE DANIEL				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		ALIMENTOSY BEBIDAS				
<b>PUSTO QUE OCUPA:</b>		COCINERO				
<b>SUPERVISA A:</b>		MESERO				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		2				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>				<b>PRIMER PERIODO</b>		
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock).	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Procedimientos de emergencia.	EXCELENTE	100%	50%	50%	REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Procedimientos de apertura y cierre del área de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Técnicas de corte y moldeado.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Aprovechamiento y porcionamiento de alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

7	Ingredientes e insumos básicos de la cocina, alternativas de sustitución, temporada y formas destemperar y marinar alimentos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Recetas básicas de ensaladas, platos calientes y fríos, guarniciones, fondos, salsas y postres calientes y fríos de la cocina nacional e internacional, para los varios tipos de servicios.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Técnicas de descongelación, cocción y flambeo, con observación de punto, tiempo, textura, sabor, color y conservación de las propiedades de los alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Técnicas de combinación de alimentos de acuerdo con color, textura, aroma, paladar y aspecto visual.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
11	Principales tipos de servicio y presentación de platos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
12	Utilización de maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
13	Vocabulario técnico de la cocina internacional.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
14	Requisitos de higiene y presentación personal adecuados a la ocupación.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
15	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	50%	50%	REQUIERE CAPACITACIÓN
16	Programas informáticos para manejo de inventarios.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
17	Técnicas de decoración de platos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

18	Principios de repostería, panadería y pastelería.	EXCELENTE	100%	50%	50%	REQUIERE CAPACITACIÓN
19	Principios de garnish.	EXCELENTE	100%	10%	90%	REQUIERE CAPACITACIÓN
20	Elaboración de presupuestos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
HABILIDADES		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	Cálculo de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Lectura y escritura para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Lectura e identificación de hora, temperatura y peso.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Cálculos de estimativa de tiempo, peso, dimensión, cantidad, rendimiento y costo de los alimentos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Identificación de sabor, aroma y apariencia de los alimentos a través de los sentidos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Memoria de corto y largo plazo.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Reflejo rápido, coordinación motriz, mano firme y destreza manual para transportar y utilizar objeto, instrumento y equipo leve.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Motricidad fina.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

10	Capacidad para transportar peso moderado, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo y en ambiente con temperatura elevada.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>ACTITUDES</b>		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

**Tabla 67:** Requerimiento de capacitación cocinero.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

<b>HOTEL:</b>		<b>MARY CARMEN</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>						
<b>NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:</b>		<b>ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ</b>				
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>		<b>DÍA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
		<b>20</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>2017</b>		
<b>DATOS GENERALES DEL TITULAR DEL PUESTO</b>						
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR DEL PUESTO:</b>		<b>NUÑEZ FLORES WASHINGTON GONZALO</b>				
<b>DATOS GENERALES DEL PUESTO</b>						
<b>DPTO. AL QUE PERTENECE</b>		<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>				
<b>PUESTO QUE OCUPA:</b>		<b>MESERO</b>				
<b>SUPERVISA A:</b>		<b>NO SUPERVISA</b>				
<b>NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA:</b>		<b>0</b>				
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>			<b>PRIMER PERIODO</b>			
<b>CONOCIMIENTOS</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
<b>1</b>	Normas de etiqueta y protocolo en la mesa y en el salón.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>2</b>	Tipos de servicio a la mesa.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>3</b>	Preparación y finalización de platos y salsas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>4</b>	Técnicas para servir bebidas, licores y vinos.	<b>EXCELENTE</b>	100%	80%	20%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>
<b>5</b>	Vocabulario técnico relativo al servicio de alimentos y bebidas.	<b>EXCELENTE</b>	100%	100%	0%	<b>NO REQUIERE CAPACITACIÓN</b>

6	Funciones y responsabilidades de los diversos servicios de un restaurante.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
7	Procedimientos de emergencia.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
8	Primeros auxilios básicos.	EXCELENTE	100%	80%	20%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
9	Requisitos de higiene personal adecuados a la ocupación.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
10	Utilización de equipos, computadora, calculadora, fax, entre otros.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
11	Montaje de mesas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>HABILIDADES</b>		<b>NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO</b>	<b>BRECHA EXISTENTE</b>	<b>PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>
1	Cálculo acertado de las cuatro operaciones aritméticas.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	Lectura y escritura legible para anotación de pedidos y llenado de formularios.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	Comunicación oral clara y articulada, con empleo de gramática y vocabulario adecuados.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	Integración para ejecutar trabajo en equipo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
5	Interpretación de lenguaje corporal, en particular gestual.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
6	Memoria de corto plazo para recordar detalle de pedido específico.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

7	Capacidad para transportar pequeños pesos, permanecer de pie o andando durante la jornada de trabajo.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
<b>ACTITUDES</b>		NIVEL REQUERIDO POR LA EMPRESA	PONDERACIÓN	PONDERACIÓN QUE POSEE EL EVALUADO	BRECHA EXISTENTE	PROCESO DE CAPACITACIÓN
1	<b>Detallista.</b> Metódico, ordenado, preciso, le gusta tener cada cosa en su sitio.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
2	<b>Confiable.</b> Establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
3	<b>Atento.</b> Cordial con el cliente, considerado hacia los otros, ayuda a aquellos que lo necesitan, tolerante, comprometido.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN
4	<b>Equilibrado emocionalmente.</b> No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.	EXCELENTE	100%	100%	0%	NO REQUIERE CAPACITACIÓN

**Tabla 68:** Requerimiento de capacitación mesero.  
**Elaborado por:** Paredes A. (2017).



## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN						
NOMBRES Y APELLIDOS ENCARGADO DEL PROCESO:		ING. ROBINSON MAURICIO MEJIA JIMENEZ				
FECHA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		DÍA	MES	AÑO		
		21	OCTUBRE	2017		
PARTICIPANTES		PUESTO AL QUE PERTENECEN	ESPECIFICAR TEMAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREA	Objetivos	CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL	Objetivos
1	ANAHI ESTEFANIA CASTRO ROMERO	RECEPCIONISTA	Idioma Inglés	Mejorar el nivel de comunicación con turistas extranjeros.	RELACIONES HUMANAS	Mejorar las relaciones interpersonales con el cliente interno y externo.
			Primeros Auxilios	Participar en casos de emergencias		
2	FRANKLIN DAVID SISALEMA DIAZ	BOTONES	Primeros Auxilios	Participar en casos de emergencias		
3	MACHADO ESPÍN CRISTINA MARIA	CAMARERA	Técnicas de elaboración de cronogramas.	Optimizar tiempo de trabajo.		
			Rutinas de mantenimiento.	Mantener y mejorar el servicio.		
			Manejo de minibares.	Mejorar el servicio al usuario.		
4	ORTIZ PORTOCARRERO JOSE DANIEL	COCINERO	Principios básicos en seguridad industrial.	Evitar accidentes.		
			Primeros auxilios.	Participar en casos de emergencias.		

			<b>Principios de panadería y pastelería.</b>	Elaborar productos de pastelería con mayor calidad.			
			<b>Garnish.</b>	Elaborar productos con mejor presentación.			
5	MERCEDES PAOLA ORTIZ ALMAGRO	COORDINADOR DE EVENTOS	<b>Tipos de evento y su montaje, funcionamiento y respectivas rutinas.</b>	Mejorar el servicio al usuario.			
6	GOMEZ VELASTEGUI MILTON SACARIAS	CHEF DE COCINA	<b>No requiere capacitación</b>	<b>No requiere capacitación</b>			
7	NUÑEZ FLORES WASHINGTON GONZALO	MESERO	<b>No requiere capacitación</b>	<b>No requiere capacitación</b>			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>		<b>ESPECIFICAR</b>				<b>VALOR</b>	
1	<b>INSTALACIONES ADECUADAS</b>	Sala de Capacitación del Hotel				\$0	
2	<b>EQUIPO DE TECNOLOGICO</b>	Retroproyector/Micrófonos/Puntero/Parlantes del Hotel				\$0	
3	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	Hojas/Marcadores/Esferos				Costos por estimar	
4	<b>CAPACITADORES</b>	De acuerdo a las necesidades de capacitación				Costos por estimar	

**Tabla 69:** Capacitación del personal operativo.

**Elaborado por:** Paredes A. (2017).

## Referencia Bibliográfica.

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional* (Sexta ed.). México, D.F.: Wadsworth.
- Abrajan, G., Contreras, J., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 105-118.
- Alesina, L., Bertoni, M., Mascheroni, P., Moreira, N., Picasso, F., Ramírez, J., & Rojo, V. (2012). Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. *Universidad de la República*, 7-95.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alves, D., Cirera, O., & Giuliani, C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Invenio*, 145-163.
- Araya, V., Alfaro, M., & Andonegui, M. (2007). Constructivismo y perspectivas. *Laurus*, 76-92.
- Arnold, J., & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education.
- Asamblea Nacional. (20 de Octubre de 2008). *Constitución de la República*. Recuperado el 6 de Agosto de 2015, de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Attewell, P. (2009). Qué es una competencia. *Pedagogía Social*, 21-43.
- Barraza, A., Bracamontes, J., Bocanegra, N., Coronado, J., González Cisneros, L., Hernández, F., . . . González, F. (2014). *Posicionamientos Epistemológicos Desde Una Perspectiva Doctoral*. (U. P. Durango, Ed.) México.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*.

- Blanco , N., & Alvarado, M. (2005). Escala de actitud hacia el proceso de investigación científico social. *Revista de Ciencias Sociales*, 537-544.
- Botía , M., & Orozco , L. (2012). Competencias en servicio al clientey efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 646-662.
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación.
- Candel, M. (2012). *Las competencias laborales como predictoras del desempeño en una empresa del sector del juego*. Murcia.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 139-150.
- Carroll, S., & Scheiner , E. (1982). *Performance Appraisal and Review Systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Cazau, P. (2011). Evolución de las relaciones entre la epistemología y la metodología de la investigación . *Paradigmas*, 109-126.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar*, 7-32.
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe , A., López , C., & Arenas , F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 133-165.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Chiavenato , I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato , I. (2007). *Administración de recursos humano. El capital humano de las organizaciones*. (Octava ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.

- Chiavenato , I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Contreras, L. (2011). Tendencias de los paradigmas de investigación en educación. *Investigación y Postgrado*, 179-202.
- Coria, A., Pastor, I., & Torres, Z. (2013). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *Pensamiento & Gestión*, 1-24.
- Cruz , M. (2013). *Gestión de los Recursos Humanos por Competencias en el Desarrollo el Sector Turístico. El Caso De Ambato: Amenazas Y Oportunidades*”.Tesis inédita. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento Humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Dessler, G., & Varela, R. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Pearson.
- Díaz, J., & Márquez, J. (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. *Omnia*, 75-91.
- Díez, D., & Zúñiga, A. (2011). *Implementación de un Modelo de Gestión del conocimiento para Empresas de Servicios*.Tesis inédita. Bogotá: Universidad ICESI.
- Dolan, S., Cabrera , R., Jackson , S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc. Graw Hill.
- El Comercio. (18 de 03 de 2017). Ambato y Baños lideraron visitas turísticas en Tungurahua. *Actualidad el Comercio*.
- Expreso . (25 de Octubre de 2016). *Expreso Ec*. Obtenido de <http://expreso.ec/economia/la-inversion-hoteler-se-enfria-LE798519>
- Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional*. Ballderas: Limusa.

- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Pearson education.
- Gallardo , E. (2014). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para la empresa South Global Cia. Ltda. Tesis inédita*. Quito: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Gareth, J., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Gil , J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Gomez , D., & Hernández, J. (2010). Una aproximación al conceoto de gerencia y administración. *Revisión*, 625-632.
- Gómez , M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 131-153.
- Gómez, F. (2010). Competencias Profesionales en el Trabajo Social. *Portularia*, 51-63.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardi, R. (2008). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- González , R., & Salazar , F. (2008). *Aspectos Básicos del Estudio de Muestra y Población para la Elaboración de los Proyectos de Investigación. Tesis inédita*. Cumaná: Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- González, B. (2015). Módulo y desarrollo de competencia: origen de una concepción diferente. *Actualidades investigativas en educación*, 1-14.
- Gross, M., & Stiller, L. (2015). Contribución de la técnica del grupo focal al acercamiento a la percepción estudiantil sobre accesibilidad en el entorno universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-16.
- H.Gobierno Provincial de Tungurahua. (30 de Junio de 2015). “*Gobernabilidad y calidad de servicio para servidores públicos*”. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <http://www.tungurahua.gob.ec/index.php/informativo-hgpt/contactenos/531-curso-virtual-gobernabilidad-y-calidad-de-servicio-para-servidores-publicos>
- Harold , K., Heinz , W., & Mark , C. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimocuarta ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Santa Fé: Cengage Learning.
- Hernández , S. (2011). *Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F.; Mc. Graw Hill.
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias* . México D. F.: McGraw-Hill.
- Jones, G., & George , J. (2010). *Administración Contemporánea*. Mexico D.F: Mac. Graw Hill.
- Laca , F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 117-126.
- Lafuente , C., & Marín , A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 5-18.
- Leal , R., & Sánchez , N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 541-560.
- Leserre, D. (2011). Significado y Posibilidad: La Comprensión Ontológica del Lenguaje en Ser. *Revista de Humanidades*, 25-51.
- Líderes. (20 de Enero de 2014). El profesional local tiene retos en camino. (M. Orozco, Ed.) *Líderes*, 12.
- López , R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 129-152.
- López, S., & Ruiz, E. (2013). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. *Opción*, 135-151.

- Marín , K., & Atencio, E. (2008). Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 160-183.
- Martínez , E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias* . Santiago de Chile.
- Martínez , A., & Ríos , F. (25 de Marzo de 2006). Los Conceptos de Conocimiento, Epistemología y Paradigma, como Base Diferencial en la Orientación Metodológica del Trabajo de Grado. *Cinta de Moebio*(25), 1-12.
- Martínez , E., & Martínez , F. (2009). *Capacitación por Competencias*. Santiago de Chile.
- Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid.
- Ministerio de Turismo. (22 de 03 de 2017). *Ministerio de Turismo*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/tarifa-y-ocupacion/275>
- Ministerio de Turismo. (15 de 03 de 2017). *Portal servicios MINTUR*. Obtenido de <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/19-inteligencia-de-mercados/boletin-mensual/95>
- Morris, C., & Maisto, A. (2001). *Psicología*. Nauclapan de Juárez, México: Pearson Educación .
- Münch, L. (2014). *Administración gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Muñoz , A., & Ramírez, M. (2014). La motivación de los empleados: más allá de la “zanahoria y el garrote” . *AD-minister*, 143-160.
- Nacional, C. (2014). *Ley de Turismo*. Quito, Ecuador.
- Naranjo , R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla. *Pensamiento & Gestión*, 83-114.
- Naranjo, R., Mesa, M., & Solera, J. (2005). De la Administración por objetivos al control estratégico. *Tecnología en Marcha*, 18(1).



- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (Decimotercera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Núñez, P., Grande, F., & Pedrosa, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-35.
- Orellana , D., & Sánchez , M. (2006). Técnicas De Recolección De Datos En Entornos Virtuales Más Usadas Investigación Cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 205-222.
- Organización Panamericana para la Salud. (2000). *Gestión del desempeño basado en competencias*. Washington.
- Pablos , M., & Biedma , M. ( 2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 1-18.
- Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 69-81.
- Pautt , G. (2011). Liderazgo y dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Investigación y Reflexión*, 213-228.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 493-505.
- Polanco, N. (2006). *Selección de Personal basada en Competencias Laborales caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A. Tesis Inédita*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Quisiguiña, C. (25 de 05 de 2016). *BCM* . Obtenido de Business cost management: <http://www.bcmecuador.com/single-post/2016/05/25/Evoluci%C3%B3n-y-Perspectivas-del-sector-Hotelero-Ecuatoriano-1>
- Restrepo , L., & Ladino, A. (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para Niveles Directivos de la Organización. *Scientia Et Technica*, 286-291.

- Ríos, R. (2013). *El Talento Humano en los Sistemas de Gestión*. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec.
- Rivera , B., Rojas, L., Ramirez, F., & Álvarez, T. (2005). La Comunicación como herramienta de Gestión Organizacional. *Negotium*, 32-48.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan: Pearson Education.
- Rodríguez, D., Núñez, L., & Cáceres, A. (2010). Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui. *Investigación y Postgrado*, 63-80.
- Rojas , I. (2011). Elementos para el Diseño de Técnicas De Investigación: Una Propuesta de definiciones y procedimientos en la Investigación Científica. *Tiempo de Educar*, 277-297.
- Sánchez , J., & Calderón , V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 54-82.
- Sánchez , A., Marrero, C., & Martínez , C. (2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín*, 1-14.
- Sánchez , S., & Herrera , M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 133-146.
- Sánchez, J. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, , 32. Universidad del Norte, 54-82.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spink , P. (2007). Replanteando la investigación de campo: relatos y lugares. *Fermentum*, 561-574.

- Suárez, R., & Sánchez, N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo automotriz para su eficiente desarrollo. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 541-560.
- Sucre, F., & Pernalete, D. (2014). Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enlace: Revista Venezolana de Información*, 11-32.
- Téllez, J. (2010). Formación y entrenamiento para personal de contacto en empresas de servicios. *AD-minister*, 99-129.
- Torres, S., & Mejía, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración*, 111-133.
- Urdaneta, O., & Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 672-682.
- Urdaneta, O., & Urdaneta, M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud. *Revista de Ciencias Sociales*, 672-682.
- Vieco Gómez, G., & Abello Llanos, R. (2014). Factores psicosociales de origen laboral, estrés y morbilidad en el mundo. *Psicología desde el Caribe*, 31(2), 354-385.
- Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio Laboral*, 23-33.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (Sexta ed.). Monterrey, Mexico: Mc. Graw Hill.
- Zubillag, A., Pérez, S., Galindo, M., Zarazúa, J., Figueroa, M., Thompson, M., . . . Delgado, A. (2007). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. México, D.F.
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 75-92.