



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL
HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO
2012- 2013”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

Autores:

Nogales Ayala Víctor Francisco
Pacheco Chiluisa Mirian Patricia

Director:

Ing. Tinajero Cristian

Latacunga – Ecuador

Abril 2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2012-2013**”, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Nogales Ayala Víctor Francisco

C.I. 172112114-1

Pacheco Chiluisa Mirian Patricia

C.I. 050335886-3

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2012-2013”, de Nogales Ayala Víctor Francisco y Pacheco Chiluisa Mirian Patricia, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que la presente tesis cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 5 de Abril, 2013

El Director

Ing. Cristian Tinajero



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: Nogales Ayala Víctor Francisco y Pacheco Chiluisa Mirian Patricia con el título de tesis “**MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2012-2013**”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Abril 2013

Para constancia firman:

Ing. Libia Almeida
C.I
PRESIDENTE

Dra. Silvia Altamirano
C.I
MIEMBRO

Ing. Yadira Borja
C.I 050278683-0

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Cotopaxi y con ello al personal Docente que la conforma por habernos impartido los conocimientos y claves para desarrollarnos en nuestra vida profesional.

Al Ing. Cristian Tinajero por ser el Tutor del presente trabajo investigativo, ya que con su incomparable predisposición de ayuda ha permitido que el desarrollo de nuestra tesis sea un éxito.

A mis compañeros por haber sido participes del día a día de nuestra vida estudiantil.

Y a nuestros queridos padres por ser la base fundamental para que podamos cumplir nuestros sueños y anhelos, con su tenacidad y paciencia.

Victor Nogales
Mirian Pacheco

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico con todo mi amor y cariño. A Dios porque me ha dado la oportunidad de vivir y conocer a personas especiales en el transcurso de mi vida estudiantil por poseer una familia maravillosa.

A mis queridos padres, por haber confiado en mí y haberme respaldado en todas las decisiones que he tomado.

Mirian

El presente trabajo investigativo lo dedico a Dios por ser quien me dio la fe, fortaleza, salud y la esperanza para terminar mi tesis.

A mí querida madres, tíos ya que son y serán mi fuente de motivación y por quienes estoy cumpliendo mis anhelos educativos.

Víctor

ÍNDICE

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESÚMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CERTIFICADO.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS

1.1	GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	3
1.1.1.	Gestión.....	3
1.1.2.	Origen y Evolución de la Gestión Administrativa.....	4
1.1.3.	Importancia de la Gestión Administrativa.....	6
1.2.	La Gestión del Talento Humano.....	6
1.2.1.	Definición.....	6
1.2.2.	Importancia.....	7
1.2.3.	Objetivos de la Gestión de Talento Humano.....	8
1.2.4.	Desarrollo de una Filosofía de la Administración de Talento Humano.....	10
1.2.4.1.	Cómo se Desarrolla una Filosofía.....	10
1.2.4.2.	Influencia de la Filosofía de la Alta Administración.....	10
1.3.	Estructura de Modelos de Gestión del Talento Humano.....	11
1.3.1.	Modelo Según Avaro.....	11

1.3.1.1. Entorno Organizacional.....	12
1.3.1.2. Competencias.....	12
1.3.1. Planeación Estratégica Personal.....	13
1.3.1.4. Relaciones.....	14
1.3.2 Modelo Según Chiavenato Idalberto	14
1.3.2.1.El Proceso de la Gestión del Talento Humano.....	15
1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano	17
1.4.1. Sistema de Admisión de Personas	17
1.4.1.1. Subsistema de Introducción	17
1.4.1.2. Subsistema de Reclutamiento.....	18
1.4.1.3. Subsistema de Selección.....	22
1.4.1.4. Subsistema de Contratación.....	25
1.4.2. Sistema de Integración de Personas.....	26
1.4.2.1.Subsistema de Orientación de Personas.....	26
1.4.2.2.Subsistema de Diseño de Puestos.....	27
1.4.2.3.Subsistema de Evaluación del Desempeño.....	28
1.4.3. Sistema de Compensación de Personas.....	30
1.4.3.1. Subsistema de Remuneración.....	30
1.4.3.2.Subsistema de Valuación de Puestos	32
1.4.3.3. Subsistema de Servicios y Prestaciones.....	33
1.4.4. Sistema de motivación.....	35
1.4.5. Sistema del Desarrollo de Personas.....	36
1.4.5.1.Subsistema de Capacitación de Desarrollo.....	36
1.4.5.2. Subsistema del Desarrollo del Recurso Humano	39
1.4.5.3. Subsistema de Comunicación.....	43
1.5 Descriptores.....	44

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL HOTEL ROSIM

2.1.	Antecedentes.....	46
2.2.	Ubicación geográfica.....	47
2.3.	Visión.....	47
2.4.	Misión.....	47
2.5.	Objetivos.....	47
2.6.	Principios y Valores de la Empresa.....	47
2.7.	Descripción de Cartera de Productos.....	49
2.8.	Organigrama Estructural del Hotel Rosim.....	49
2.8.1.	Administrativa.....	51
2.8.2.	Área de Servicios.....	52
2.8.3.	Área de Suministros.....	52
2.8.4.	Área Contable.....	53
2.9.	Procesos Utilizados en el Hotel Rosim.....	53
2.9.1.	Proceso de Selección.....	54
2.9.2.	Proceso de Inducción.....	55
2.9.3.	Proceso de Contratación.....	55
2.9.4.	Proceso de Evaluación.....	55
2.9.5.	Proceso de Remuneración.....	56
2.9.6.	Proceso de Capacitación.....	56
2.9.7.	Proceso de Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	57
2.10.	Descripción de Puestos.....	57
2.10.1.	Cargo del Administrador.....	58
2.10.2.	Cargo de la Recepcionista.....	59
2.10.3.	Cargo del Bodeguero.....	60
2.10.4.	Cargo de la Camarera.....	61
2.11.	Análisis situacional actual del Hotel Rosim.....	62
2.11.1	Matriz de perfil interno del hotel Rosim.....	62

2.11.2	Análisis de la matriz FODA ponderada	65
2.12	Metodología de la investigación.....	65
2.12.1	Métodos.....	65
2.12.1.1	Método Descriptivo.....	65
2.12.1.2	Método Inductivo.....	65
2.12.2	Técnicas.....	66
2.12.2.1	La Encuesta.....	66
2.12.2.2	La Entrevista.....	67
2.13.	Unidad de estudio.....	67
2.13.1	Población o Universo.....	67
2.14.	Análisis e Interpretación de Resultados.....	68
2.14.1.	Resultados de la encuesta.....	68
2.14.2	Resultados de la entrevista.....	71
	CONCLUSIONES.....	80

CAPITULO III

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

3.1.	Datos Informativos.....	81
3.2.	Justificación.....	82
3.3.	Objetivos.....	83
3.4.	Propósito.....	83
3.5	Implementación del Departamento de Talento Humano.....	84
3.5.1	Objetivos fundamentales del Departamento de Talento Humano.....	85
3.5.2	Responsabilidad del Departamento de Talento Humano.....	85
3.6	Estructura funcional del Departamento de Talento Humano.....	86
3.7.	Cadena de Valor de Gestión de Talento Humano.....	91
3.7.1.	Proceso de Captación.....	92
3.7.1.1	Reclutamiento.....	92
3.7.1.2	Selección.....	95

3.7.1.3 Contratación.....	98
3.7.1.4 Inducción.....	101
3.7.2 Gestión de Talento Humano.....	104
3.7.2.1 Gestión de competencias.....	104
3.7.2.2 Gestión de Cultura Organizacional.....	105
3.7.2.3 Remuneración Integral.....	110
3.7.3 Desarrollo Humano.....	113
3.7.3.1 Evolución del desempeño.....	113
3.7.3.2 Capacitación.....	117
3.7.3.3 Desarrollo y plan de carrera.....	121
3.7.3.4 Mejora Continua.....	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
CONCLUSIONES.....	128
RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXOS.....	133

LISTA DE TABLAS

TABLA	Pág.
TablaN° 1 Cartera de productos del Hotel Rosim.....	49
TablaN° 2 Descripción del perfil interno del Hotel Rosim.....	62
TablaN° 3 Matriz perfil interno.....	63
Tabla N° 4 Nómina del Hotel Rosim.....	67
Tabla N° 5 Toma de decisiones.....	68
TablaN° 6 Estructura Orgánica.....	69
TablaN° 7 Funciones para cada Área.....	70
TablaN° 8 Selección para el trabajo	71
TablaN° 9 Comunicación y compañerismo.....	72
TablaN° 10 Capacitación.....	73
TablaN° 11 Incentivos, motivaciones.....	74

TablaN° 12	Evaluación a los empleados.....	75
TablaN° 13	Servicio al cliente.....	76
Tabla N°14	Modelo de Gestión.....	77
Tabla N° 15	Dirección de Talento Humano.....	86
Tabla N°16	Descripción de puesto secretaria.....	88
Tabla N° 17	Descripción de puesto analista,,.....	89
Tabla N° 18	Descripción proceso de Reclutamiento.....	93
Tabla N° 19	Flujograma proceso de Reclutamiento.....	94
TablaN°20	Descripción del proceso de Selección.....	96
Tabla N° 21	Flujograma proceso de Selección.....	97
TablaN°22	Descripción del proceso de Contratación.....	99
Tabla N° 23	Flujograma del proceso de Contratación.....	100
TablaN° 24	Descripción del proceso de Inducción.....	102
TablaN° 25	Flujograma del proceso de Inducción.....	103
TablaN° 26	Descripción del proceso de Gestión de Competencias.....	105
Tabla N° 27	Flujograma del proceso de Gestión de Competencias.....	106
TablaN° 28	Descripción del proceso de Gestión de Cultura Organizacional.....	108
Tabla N° 29	Flujograma del proceso de Gestión de Cultura Organizacional.....	109
TablaN° 30	Descripción del proceso de Remuneración Integral.....	111
Tabla N° 31	Flujograma del proceso de Remuneración Integral.....	112
TablaN° 32	Descripción del proceso de Evaluación del Desempeño.....	114
Tabla N° 33	Flujograma del proceso de Evaluación del Desempeño.....	115
TablaN° 34	Descripción del proceso de Capacitación.....	118
Tabla N° 35	Flujograma del proceso de Capacitación.....	120
TablaN° 36	Descripción del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.....	122
TablaN° 37	Flujograma del proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.....	124
TablaN° 38	Descripción del proceso de Mejora Continua.....	126
Tabla N° 39	Flujograma del proceso de Mejora Continua.....	127

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
CuadroN° 1 Cadena de valor de gestión de Talento Humano.....	83
CuadroN° 2 Cadena de valor de Reclutamiento.....	84
CuadroN° 3 Cadena de valor de Selección.....	87
CuadroN° 4 Cadena de valor de Contratación.....	90
CuadroN° 5 Cadena de valor de Inducción.....	93
CuadroN° 6 Cadena de valor de Gestión de Competencias.....	96
CuadroN° 7 Cadena de valor de Gestión de Cultura Organizacional.....	99
CuadroN° 8 Cadena de valor de Remuneración Integral.....	102
CuadroN° 9 Cadena de valor de Evaluación del Desempeño.....	105
CuadroN° 10 Cadena de valor de Capacitación.....	109
CuadroN° 11 Cadena de valor de Desarrollo y Plan de Carrera.....	113
CuadroN° 12 Cadena de valor de Mejora Continua.....	117

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág.
GráficoN° 1 Modelo de Gestión de Talento Humano.....	11
GráficoN° 2 Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano.....	14
Gráfico N° 3 Toma de decisiones.....	57
GráficoN° 4 Estructura orgánica.....	58
Gráfico N° 5 Funciones para cada área.....	59
Gráfico N° 6 Selección para el trabajo.....	60
GráficoN° 7 Comunicación y compañerismo.....	61
Gráfico N° 8 Capacitación.....	62
Gráfico N° 9 Evaluación a los empleados.....	63
Gráfico N° 10 Incentivos, motivaciones.....	64
GráficoN° 11 Servicio al cliente.....	65
Gráfico N° 12 Servicio al cliente.....	66
GráficoN° 13 Implementación del departamento de Talento Humano.....	73

LISTA DE ANEXOS

ANEXO	Pág.
ANEXO N°1 Proceso de selección.....	133
ANEXO N°2 Proceso de inducción.....	134
ANEXO N°3 Proceso de contratación.....	135
ANEXO N°4 Proceso de remuneración.....	136
ANEXO N°5 Proceso de seguridad e higiene en el trabajo.....	137
ANEXO N°6 Encuesta.....	138
ANEXO N°7 Entrevista.....	141
ANEXO N°8 Hoja de requisición de personal.....	142
ANEXO N°9 Modelo de convocatoria interna de trabajo.....	144
ANEXO N°10 Modelo de convocatoria externa.....	145
ANEXO N°11 Formato de solicitud de empleo.....	146
ANEXO N°12 Formato nómina de aspirantes.....	147
ANEXO N°13 Formulación de elección para candidato interno.....	149
ANEXO N°14 Tabla de evaluación de hoja de vida.....	150
ANEXO N°15 Evaluación de la entrevista personal.....	151
ANEXO N°16 Tabla de calificación de la entrevista.....	152
ANEXO N°17 Modelo contrato de trabajo.....	153
ANEXO N°18 Tríptico.....	154
ANEXO N°19 Sistema de remuneración por puntos.....	155
ANEXO N°20 Escala de remuneración.....	156
ANEXO N°21 Modelo de rol de pagos.....	157
ANEXO N°22 Formato de evaluación del desempeño método 360°.....	158
ANEXO N°23 Formato de plan de acción.....	163



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2012-2013”

Autores: Nogales Ayala Víctor Francisco
Pacheco Chiluisa Mirian Patricia

RESÚMEN

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro del servicio y productividad.

Es así que se ha propuesto una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos empresariales a través de la optimización del tiempo y de los recursos así como del empleado en función de las competencias identificadas en el puesto de trabajo.

La presente tesis en el Capítulo I describió el Marco Teórico, fundamentado con un alto contenido científico, relacionado con las variables propuestas, en el Capítulo II mencionó las características de la Empresa tal como sus antecedentes, ubicación geográfica, visión, misión, principios y valores, procesos, organigrama estructural, y análisis e interpretación de resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Hotel Rosim.

En el Capítulo III se encontró el planteamiento de la propuesta que tuvo como finalidad proyectar el modelo de Gestión de Talento Humano en la entidad con el fin de la creación del departamento de Gestión de Talento Humano el mismo que facilitó el desarrollo de los procesos, actividades y tareas del Hotel Rosim, convirtiendo su capital humano en una fortaleza y en una ventaja competitiva ante el resto de organizaciones del sector, lo que promovió beneficios mutuos entre los colaboradores y la empresa.

Y por último se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo de investigación realizado.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

Topic:

**“MODEL OF HUMAN MANAGEMENT FOR ROSIM HOTEL IN
LATACUNGA CITY, 2012-2013 YEAR”**

ABSTRACT

This research work is about the proposal of a model of Human Resource Management that guides the administrative process Rosim Hotel, located in Latacunga City. It's the reason this thesis has been made. It is prepared up of several parameters. It refers the theoretical framework, grounded and argued with a high scientific content, related with the proposed variables.

The company characteristics are arguing the history, geography, vision, mission, principles and values of the company, its processes, its organizational structure. Also, It refers the analysis and interpretation of results of the survey applied to the employees of the Rosim Hotel.

Finally, we will be able to final the theoretical framework that takes as purpose to project the model of management of Human Resource in the entity, in order to create the management department of Human Resources that will facilitate the development processes, activities and tasks of the hotel, turning its human resource into a strength and competitive advantage in front of others sector organizations, promoting mutual advantages between the collaborators and the company.

The proposal for the creation of Human Resource Management Department in the Rosim Hotel is based on theoretical beginnings that endorse the right development of the management to a nearby feature, with allows developing criterions applicable in topics related with the administration of Human Resources.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

CERTIFICADO

Yo MSc. Amparo Romero P.en calidad de docente del centro de idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi a petición verbal de los interesados certifico que el contenido correspondiente al ABSTRACT de la tesis Título de la propuesta.

“MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL ROSIM DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL AÑO 2012 - 2013” De autoría de los señores Nogales Ayala Víctor Francisco y Pacheco Chiluisa Mirian Patricia, expresa gramáticamente y estructuralmente similar significado al RESUMEN de mencionado documento.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a los señores hacer uso del presente documento en la forma que estime conveniente.

MSc. Amparo Romero P.

C.I.0501369185

INTRODUCCIÓN

Las viejas definiciones que usan el término Talento Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Talento Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

El Hotel Rosim al no contar con un esquema o modelo de gestión de talento humano no le permite ejercer un control técnico y apropiado de las actividades administrativas del talento humano, ante esta problemática, se menciona la elaboración de un "Modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga

en el año 2012 - 2013” con la finalidad de potencializar las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores de los empleados que laboran en la empresa, para ello se utilizará instrumentos como la encuesta, entrevista así como el método descriptivo lo que permitirá una información más cercana a la realidad.

El control de la gestión administrativa del talento humano es un proceso que combinan activamente, el análisis del pasado, previsión y evaluación de alternativas futuras y la instrumentación del modelo de gestión de talento humano.

Para lo cual, en el Capítulo I se encuentran los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano que es un enfoque estratégico de la gerencia que conduce a la obtención del valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. En el Capítulo II se realiza una breve descripción del Hotel Rosim que nos permita conocer sus características fundamentales como su misión, visión, tipo de empresa, número de colaboradores así como los tipos de servicios que ofrece. En el Capítulo III se muestra el Modelo de Gestión de Talento Humano, al igual que los perfiles del puesto, la valoración de cargos y los indicadores de desempeño para el Hotel Rosim. Y para finalizar exponemos las conclusiones y recomendaciones de los beneficios que puede traer este modelo.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS

1.1 Gestión Administrativa

1.1.1. *Gestión*

Proviene del latín Gestio-ONIS conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad.

TERRY George.(2006 pag. 123,124) “explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para recalcar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren

sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo sin identificar como tal. Cuando se dijo que las actividades centrales de la administración son planificación, organización, dirección y control. En la práctica, el proceso de administrar cuenta con cuatro series de actividades independientes o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. Planificación, organización, dirección y control son los actos simultáneos e interrelacionados que mantienen muy ocupados al gerente.

Se puede decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, además la gestión administrativa se define como el conjunto de actividades que van encaminadas a la dirección y administración de una empresa.

Por tanto, cabe mencionar que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

1.1.2. Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

Los orígenes de la administración han venido desde la evolución del hombre a través de los siglos las negociaciones se realizaban con el trueque o intercambio de productos, cabe señalar que se lo realizaba de una manera organizada y adecuada pero de forma empírica, sin perjudicarse entre los negociadores teniendo en cuenta los beneficios para cada uno desde mucho tiempo atrás.

En la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad. Grecia, Egipto, Roma y China, fue donde se encuentran vestigios del proceso administrativo.

En Egipto existió un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad moderna y las transacciones comerciales.

En Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como comeralistas que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teorías, principios y funciones administrativas.

Cumplieron a su tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo.

En la antigua América latina se utilizó la administración como medio de vida y de forma inconsciente para poder día a día incrementar sus posibilidades de sobrevivir en un medio que daba lo mejor por hacer que todo en la sociedad sufriera los malos tratos del mal manejo de los bienes. En la época prehispánica el uso de la administración de los estados dio base a las grandes civilizaciones de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.

Durante la época colonial, las colonias fueron fundamentadas con base a los métodos utilizados en España, en el que el móvil principal de la colonización fue la extracción de riquezas naturales a través de la minería y la agricultura fundamentalmente.

En medio siglo XIX, después de las guerras de independencia, fue decepcionante en lo que se refiere al crecimiento económico en el ámbito de una estructura un tanto precaria, pero a pesar de ello cambiante, el uso de modestos progresos materiales y de organización.

1.1.3. Importancia de la Gestión Administrativa

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines.

1.2. La Gestión del Talento Humano

1.2.1. Definición

Para CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” (2002, pág. 6-7) manifiesta que “Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las

organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Las compañías se involucran en la gestión del talento ya que constituyen estrategias e intencionadas para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención.

Ahora se podrá definir a la Gestión del Talento Humano como un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

1.2.2. Importancia

La capacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existirá ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, haya sido interrumpido por falta de efectivos o recursos financieros, existirán empresas cuyo crecimiento se frenaron parcialmente, o se dificultaron.

Por lo que la gestión de talento humano tomará importancia ya que a través de ella con la visión moderna que propone se podrá mantener y motivar al capital humano de la organización y además mantenerlo para evitar la rotación. Todos estos cambios organizacionales hacen que las empresas logren sus objetivos y además el éxito propuesto pero no solo las organizaciones también sus socios en este caso el talento humano que es el principal actor que contribuirá directamente al éxito organizacional a través de su entusiasmo y dinamismo.

Así todos los gerentes deberán actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Disponible en internet, según la página web <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, [citado abril 18, 2012].

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrentará el personal y es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

1.2.3. Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Cuando la empresa está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejarán en este enfoque. La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permitirá la colaboración eficaz de las personas empleados, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Según CHIAVENATO, Idalberto, (2002, Pág. 9) manifiesta que las “personas constituyen el principal activo de las organizaciones: de ahí la necesidad de que esta sea más consistente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados”.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión del talento humano son diversos todos deberán contribuir para dar el correcto cumplimiento y a continuación se detallará los más importantes:

- Ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionará competitividad a la organización.
- Suministrará a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitirá el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Administrará el cambio.
- Establecerá políticas, éticas y desarrollará comportamientos socialmente responsables.

Como se podrá ver la gestión del talento humano es de suma importancia gracias a la eficiencia y eficacia de los empleados miembros de una empresa que ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.4. Desarrollo de una Filosofía de la Administración de Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal, según la página web <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>, [citado abril 18, 2012].

1.2.4.1.¿Cómo se Desarrolla una Filosofía?

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

1.2.4.2.Influencia de la Filosofía de la Alta Administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. Disponible en internet según la página web <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.html> [citado abril 18, 2012]

1.3. Estructura de Modelos de Gestión del Talento Humano

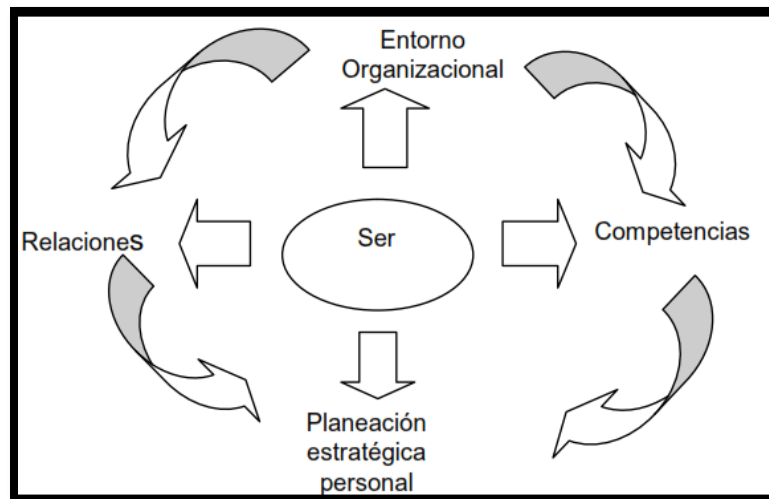
1.3.1. Modelo Según Avaro

El Ser y el Hacer

Según AVARO Dante, “Gestión de talento humano” (2006, Pág. 58) menciona en los que respecta a la actualización del ser, es decir su hacer, “se presentan tres vertientes: la primera tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente. La segunda está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores. La tercera vertiente del modelo hacer referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder de desarrollar un inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada”.

GráficoNº. 1

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO “EL SER Y EL HACER”



Fuente: Avaro, “Gestión del Talento Humano”, (año 2006)

A continuación se dará a conocer las actividades a realizar dentro del modelo dado por AVARO

1.3.1.1. Entorno Organizacional

Dentro de lo que en este modelo se denomina el entorno, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son factores fundamentales que determinan la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional.

A diferencia de hace muchos años donde el liderazgo solía asumirlo el más poderoso y el más fuerte, hoy bajo otras condiciones de vida, las personas no solo demandan al dirigente aptitud, sino también la aprobación de los dirigidos.

En la actualidad, las organizaciones exigen que la responsabilidad se reparta en muchas personas, de ahí que si el líder aspira al éxito, tiene que basarse en la confianza de todos los involucrados y diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos, vislumbrando los factores que influirán en el futuro.

1.3.1.2 Competencias

El modelo se fundamenta en que la globalización ha provocado entre otras cosas la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial.

Nuestra sociedad al igual que otras, está envuelta en un proceso de transformación no planificado que repercute en el trabajo, en la forma de relacionarnos y en el

aprendizaje. El trabajador debe ser capaz de seleccionar información oportuna y convertirla en conocimiento.

En la actualidad las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje a través de programas de mentores que facilitan el desarrollo de competencias, donde los sistemas de formación se adaptan a las necesidades individuales, contrario a los programas anteriores sobre lo genérico, se sugieren itinerarios individuales hacia el aprendizaje, abiertos e interconectados.

1.3.1.3 Planeación Estratégica Personal

La planeación estratégica personal es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a dónde queremos llegar o lo que deseamos ser en el futuro. Asimismo nos provee de una serie de elementos para desarrollar nuestras potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de nuestras realizaciones.

Según VARGAS, (2005), “La planeación involucra todas aquellas acciones que determinan los objetivos para el futuro y los medios apropiados para conseguirlos. La planeación también considera los objetivos, las acciones, los recursos y la implantación, así como los pronósticos del futuro y el presupuesto”.

Así la planeación estratégica personal puede encontrar su fundamento en la necesidad que tiene la persona de encontrar un sentido a su propia existencia. La vida humana ofrece muchísimas posibilidades existenciales, pero es cada persona la responsable de encontrarle un sentido. No es la vida la que nos entrega ese significado, sino que es precisamente cada persona la que tiene ante sí ese enorme desafío frente a su propia y singular existencia.

Es entonces de la mayor importancia planear nuestra vida, porque esta acción confiere una orientación vital que otorga sentido y direccionalidad a nuestro devenir existencial. La misión que como ser humano se necesita definir y redefinir periódicamente se traduce en objetivos de vida que pueden enriquecer la propia existencia. La filosofía de vida se traduce en una acción vital conducente hacia el desarrollo humano.

1.3.1.4 Relaciones

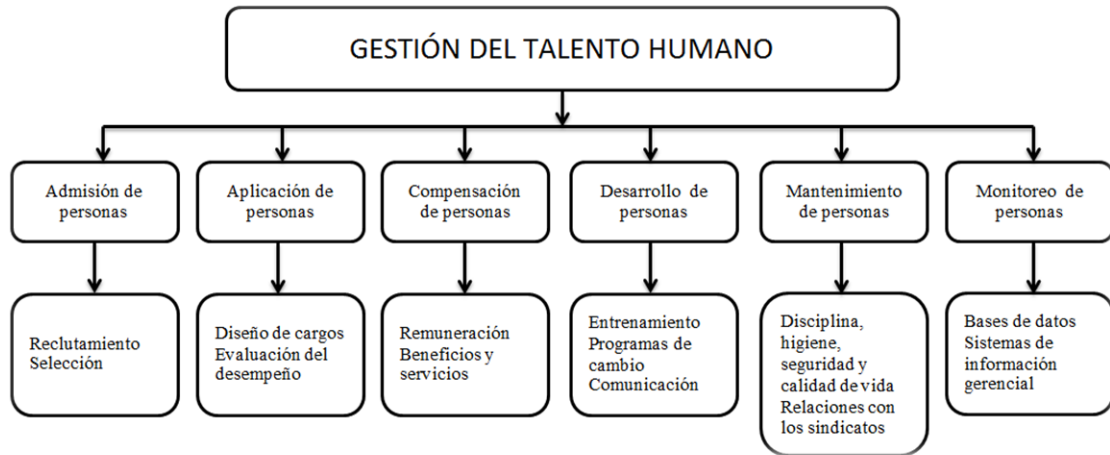
En esta área es de gran relevancia por el impacto laboral que provoca, ya que tiene que ver con el manejo de las emociones, lo que se recalca como “inteligencia emocional”, entendida como la capacidad de gestionar satisfactoriamente las relaciones con los demás, producto de una madurez emocional y un conocimiento de sí mismo. La inteligencia emocional impulsa a la autoconciencia, el autocontrol, la empatía; de esa manera determina la forma como nos relacionamos como nosotros mismos y con los demás.

1.3.2 Modelo Según Chiavenato Idalberto

Según CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”(2002, pág. 12) el modelo a seguir en la gestión del talento humano es el siguiente:

Gráfico N°. 2

LOS SEIS PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano

1.3.2.1 El Proceso de la Gestión del Talento Humano

Según CHIAVENATO Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” (2002, pág. 12) “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar”.

A continuación se dará a conocer un breve definición de cada uno de los procesos según CHIAVENATO, Idalberto (2002, pág. 15)

Admisión de Personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de Personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación del Personal:Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Desarrollo del Personal:Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento del Personal:Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

Evaluación del Personal:Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzarán y se influyen recíprocamente. Cada proceso tenderá a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizarán bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requerirá un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de recompensa de personas no es

completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además estos procesos se diseñarán según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

1.4. Procesos de la Gestión del Talento Humano

1.4.1. Sistema de Admisión de Personas

1.4.1.1. Subsistema de Introducción

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización.

El proceso de admisión es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la empresa y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen, también las personas eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen a las empresas donde quieren trabajar.

El proceso de dotar de recursos humanos apropiados para la organización es complejo y a veces un tanto subjetivo, sin embargo el área de recursos humanos se puede apoyar de técnicas y herramientas que apoyen el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que juntos conforman el subsistema de integración el mismo que se tratará más adelante.

1.4.1.2 Subsistema de Reclutamiento

El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, pero al mismo tiempo atrae candidatos para el proceso selectivo.

El reclutamiento puede ser interno y externo:

El Reclutamiento Interno: se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más innovadoras.

El Reclutamiento Externo: se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humanos fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Requisitos Previos Para el Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento comienza cuando existe un puesto vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna, despido o retiro de personal. Antes de iniciar este proceso se debe identificar ciertos requisitos o lineamientos que bien podrían traducirse a políticas, las cuales se deberán seguir durante el desarrollo de este proceso y los requisitos previos son los siguientes:

Política de Personal: Las políticas de personal son los lineamientos que ayudan al responsable de esta área a tomar decisiones que conlleven a obtener mejores resultados en las funciones de recursos humanos. Por ejemplo: edad mínima y máxima para contratación del personal, lugar de origen de candidatos, preparación mínima indispensable, nivel de compensación salarial.

El objetivo principal de estas políticas es orientar al responsable de esta función, tratándose del encargado de recursos humanos o bien el mismo empresario, en el caso de las pequeñas empresas, sobre el tipo de conducta que deberá adoptar durante el proceso.

Requisición: Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto:

- Unidad orgánica
- Edad del candidato
- Grado mínimo de estudios
- Experiencia
- Salario

La requisición de personal la envía el departamento solicitante al área de recursos humanos, con el propósito que en el tiempo justo y con base en las necesidades especificadas, se le suministre el personal necesario.

El Proceso de Reclutamiento de Personal

El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes más selectivo puede ser la contratación. Si solo se presentan uno o dos candidatos, lo más probable es que se contraten sin los requerimientos.

Para mayor eficacia del reclutamiento, es determinante la anticipación con que se hayan previsto las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento

implica un costo por lo que debe de justificarse con un número apropiado de aspirantes.

Pasos Para Llevar a Cabo el Reclutamiento

- Identificar el puesto vacante
 - Determinar las fuentes de reclutamiento para encontrar el tipo de personal que se requiere para el puesto.
 - Elegir los medios para acercar a los candidatos y entusiasmarlos para que se interesen a trabajar en la empresa.
 - Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto, hacerle llenar una solicitud de empleo
- Identificar el puesto vacante.

Es común en las pequeñas empresas que un puesto se identifique más con la persona que lo desempeña, que con el puesto en sí mismo. Para realizar este paso es necesario contar con los análisis de puestos actualizados y con estos elaborar la requisición del puesto. La requisición del puesto es un formato que contiene un resumen de las funciones principales del puesto, o sea de la descripción y un resumen de las características de la persona que debe ocupar el puesto, o sea el perfil del puesto.

Fuentes de Reclutamiento

Fuentes Internas: Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta personal requerido en el momento oportuno. En las pequeñas y medianas empresas es común recurrir a familiares y recomendados, sindicatos cuando se tiene, promociones o transferencias internas y el archivo de candidatos espontáneos.

Fuentes Externas: Son aquellas a las que se puede recurrir y son totalmente ajenas a la empresa, tales como los servicios estatales de empleo, agencias de colocación, asociaciones profesionales y laborales, bolsas de trabajo e inclusive la puerta de la calle.

Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetra en distintos ambientes. Entre otros se encuentran los medios impresos, radio y televisión.

Solicitud de Empleo

Cuando el candidato se presenta a solicitar el puesto se le hará llenar una solicitud de empleo, la cual consiste en un cuestionario, que contiene los datos relevantes del candidato y tiene como finalidad recoger la información de acuerdo al perfil del puesto. Los aspectos que contempla son los siguientes:

- Datos personales
- Datos escolares
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares
- Referencias personales
- Datos generales

Existen formatos de solicitud de empleo ya diseñados, con los elementos mínimos necesarios de cualquier candidato para cualquier empresa.

También puede ser que la empresa diseñe sus propios formatos de solicitud de empleo de acuerdo a sus necesidades particulares.

Para algunos puestos gerenciales podrá sustituirse la solicitud de empleo por el currículum vitae del candidato. Cuando el candidato entrega su solicitud de empleo o su currículum vitae, termina el proceso de reclutamiento.

1.4.1.3 Subsistema de Selección

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos.

Si no hubiera diferencias individuales y todas las personas fuesen iguales y reuniesen las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección de personas sería innecesaria, pero la variación humana es enorme: las diferencias personales tanto físicas como psicológicas, llevan a las personas a comportarse de manera diferente a percibir situaciones de modo diferente y a desempeñarse de manera diferente.

Objetivos de la Selección

- Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento.
- Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan.
- Desarrollar técnicas de selección más adecuadas.
- Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos.
- Aplicar pruebas psicométricas o de personalidad, si es necesario.
- Asesorar a los gerentes en el proceso de selección.

La importancia de una buena selección radicaré en tener mejores expectativas de untrabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por lo tanto sedeben de considerar los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Proceso de Selección

El proceso de selección tiene varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Cada técnica proporciona cierta información sobre los candidatos, cuantomayor sea el número de técnicas de selección tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar, mayor el tiempo y su costooperacional.

Se habla de selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, estos deberán ser evaluados de manera secuencial de acuerdo a la siguiente propuesta de orden lógico:

Depurar las Solicitudes: revisar cada una de las solicitudes, analizar los datos década candidato; se escogen las solicitudes que van más acordes con las necesidades de personal descritas en la requisición de personal

Entrevista Inicial: Tiene como finalidad, verificar los datos obtenidos en la solicitud, detectar conductas y ciertas características individuales del mismo.

Las preguntas más comunes en este proceso son las relativas a la experiencia laboral y motivos de salida de cada empleo, habilidades y conocimientos que posee, puesto y sueldo deseado, datos familiares y referencias personales, pasatiempos, metas y aspiraciones entre otras. No debe durar más de 30 minutos sirve también para proporcionar información con respecto a la vacante, como puede ser, sueldo, condiciones de trabajo entre otros aspectos. Si se solicitan documentos tales como títulos, cartilla militar, etc., esta fase es la indicada para preguntar al candidato si cuenta con ellos.

Examen Técnico: Es un instrumento que permite comprobarse el candidato cubre los conocimientos requeridos para cubrir el puesto vacante.

El diseño del instrumento de medición se debe hacer acorde con los conocimientos requeridos para el puesto por lo que se requiere del apoyo de los expertos del área para que proporcionen datos técnicos y con esto elaborar el examen.

Evaluación Psicológica: Se busca definir la capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta las características del perfil del puesto. Los aspectos básicos que cubre una batería psicológica son, la inteligencia que se refiere a la capacidad intelectual; la habilidad que se refiere a las aptitudes de acuerdo a las características del puesto y la personalidad que se refiere a la medición interna del individuo y su medio. En caso de que se requiera aplicar este tipo de evaluaciones es importante considerar que implican tiempo y costo y es recomendable utilizar un psicólogo.

Evaluación Socioeconómica: Casi todas las empresas tratan de investigar y verificar información de antecedentes y las referencias de los aspirantes a ocupar un empleo. Es importante conocer el nivel económico del solicitante así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, referencias personales las de trabajo. Si se maneja adecuadamente puede funcionar como una fuente útil de información.

Entrevista de Fondo: Tiene como finalidad obtener información para tomar la decisión de contratar e implica valorar los datos obtenidos en las fases anteriores además de profundizar en aspectos que hayan quedado poco claros y finalmente determinar si el candidato se adapta a las condiciones y características del puesto e inclusive de la empresa.

Los Aspectos a Considerar en la Entrevista son:

- Área familiar
- Área laboral
- Metas y aspiraciones
- Actividades y pasatiempos
- Juicio de sí mismo, bienestar y salud.

1.4.1.4 Subsistema de Contratación

Es necesario que el empresario tenga información correcta sobre el contrato individual de trabajo que celebra con sus empleados porque de otro modo no tiene señalado o descritos los requisitos que establecen con toda claridad cuáles son las condiciones de trabajo, es decir la duración de la jornada, los descansos legales, el salario y la manera de fijarlo y sobre todo la duración del contrato. La falta del documento no favorece al empresario, porque la ley federal del trabajo dice que si no existe el contrato, el trabajador tendrá de todos modos garantizados sus derechos.

Proceso de Contratación

Los documentos básicos de contratación que requiere la empresa conservar para efectos de cualquier contingencia, que frecuentemente trae consigo la relación laboral

y a efectos de prevenir el ejercicio de alguna acción legal en contra de la empresa, son:

- Exámenes psicométricos y/o técnicos
- Reporte de entrevista de selección
- Certificado de examen médico expedido por alguna institución de salud
- Constancia de entrega de gafete de identificación que le permite el acceso a la empresa.
- Constancia de entrega de descripción y características del puesto.
- Constancia de entrega del reglamento interno de trabajo.
- Constancia de recepción de instrumentos de trabajo, bajo su responsabilidad.
- Constancia del programa de inducción proporcionado.
- Contrato individual de trabajo.

1.4.2 Sistema de Integración de Personas

1.4.2.1 Subsistema de Orientación de Personas

Se trató los procesos de asignar y posicionar a las personas en sus actividades de la organización, el objetivo principal de esta parte es mostrar cómo son recibidas las personas, presentadas e iniciadas en la organización. Es decir cómo son integrados los nuevos empleados a la empresa.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos portados por los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos portados por los miembros que distingue una organización de

las demás. Cada empresa tiene su “sello personal” que la identifica, que la distingue de otras y que le da un estilo característico para realizar sus funciones.

1.4.2.2 Subsistema de Diseño de Puestos

El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona el ocupante, engloba un todo unificado, el cual ocupa cierta posición en el organigrama de la empresa. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados sobre quien ejerce autoridad y el departamento o división en que está situado. Desde otra perspectiva, el puesto es una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos.

Diseño de Puesto: Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico, incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada puesto para atender las necesidades de los empleados y de la organización. El diseño de puesto constituye la manera como cada puesto está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir 4 condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones métodos y procesos de trabajo
3. A quién deberá reportar el ocupante del puesto, es decir quién es su superior inmediato.
4. A quién deberá supervisar y dirigir, es decir quiénes son sus subordinados.

a) Aspectos Motivacionales del Diseño de Puestos.

Las dimensiones profundas, tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes del puesto:

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la empresa.
2. Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de éste.
3. Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la evaluación del desempeño.

b) Descripción y Análisis de Puesto.

No siempre el gerente de línea o el profesional de Recursos Humanos diseñará los cargos. Por consiguiente, muchas veces el gerente de línea o el especialista de Recursos Humanos necesitará saber cómo se diseñaron y estructuraron esos puestos. De ahí la necesidad de describirlos y analizarlos.

1.4.2.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño

Una causa frecuente de inconformidad del personal es la asignación de premios, compensaciones o incrementos salariales. Los empleados a menudo se sienten decepcionados, o hasta enojados, cuando piensan que esa asignación fue injusta.

Cuando esta situación se da en la empresa, los trabajadores muestran comúnmente actitudes de resentimiento con el empresario, con la empresa o hasta con los compañeros.

La manera de enfrentar y minimizar estos problemas, se logra mediante lineamientos objetivos y predecibles para evaluar la manera en que el trabajador se desempeña en su trabajo. Una herramienta de la cual puede hacer uso el empresario es la evaluación del desempeño, también conocida como calificación de méritos, que se puede definir como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Las evaluaciones del desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan para ver el comportamiento de éste relacionado con su trabajo. El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, se realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación. Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.

Por norma general el encargado de la función de recursos humanos, diseñará las evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. La

uniformidad en el diseño y la práctica, facilitará la comparación entre grupos similares de empleados.

1.4.3 Sistema de Compensación de Personas

Los procesos de compensación de personas, constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por lo anterior, los procesos de compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las empresas.

La palabra compensación o recompensa, significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.

1.4.3.1 Subsistema de Remuneración

El proceso productivo, solo se torna viable cuando se incluye la participación conjunta de sus diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con alguna actividad o recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, servicios, tecnología, edificios o bienes alquilados, etc.; los inversionistas y accionistas, con capital y créditos que permiten la adquisición de otros productos productivos; las personas que trabajan en la empresa, contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades para ejecutar diversas tareas, y los clientes, adquiriendo y pagando los bienes y servicios producidos por la organización. Cada uno de estos socios de la organización, contribuye con algo y espera obtener algún retorno por su contribución. La generación de riqueza es uno de los objetivos de la organización. Éste objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza generada entre los socios que contribuyeron a dicha generación. Los sistemas de compensación, deben generar retornos para la organización, además a incentivar a las personas a contribuir con ella.

Remuneración: Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimiento y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo la empresa se interesa en invertir en compensación para los empleados, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración.

Remuneración del Trabajo y Productividad

a) Significado del Salario.

ARIAS Galicia (1999), “Administración de Recursos Humanos” menciona que la Administración de sueldos y salarios “Es la determinación de técnicas adecuadas, que nos permitan desarrollar escalas salariales justas y equitativas para el trabajador”

El salario es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización.

A cambio de dinero, elemento simbólico intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, del esfuerzo de su vida, comprometiéndose con una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la empresa. Los salarios siempre representan en la empresa, un considerable volumen de dinero que se debe administrar muy bien. De ahí la necesidad de la administración de los salarios.

Los sistemas de salario, como todos los sistemas, están integrados por una serie de subsistemas interdependientes e interrelacionados entre ellos e influidos por el entorno en el cual se localizan y, al mismo tiempo, influyen sobre él y lo modifican.

Entre los subsistemas encontramos:

- ***Salario Mínimo:*** Es la cantidad menor que debe recibir el trabajador por su trabajo, la cual debe causar satisfacción social y calidad de vida.

- **Categoría o Nivel de Tabulación:** Se refiere al salario que habitualmente se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares u homologados, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación.
- **Salario Indirecto:** Involucra aspectos relacionados con la seguridad social, jubilación, compensaciones por carestía de la vida, vivienda y otros elementos semejantes.
- **Incentivos:** Los incentivos se vinculan con el mérito (puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencias, etc.) y el desempeño.

1.4.3.2 Subsistema de Valuación de Puestos

La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones. Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas (gerentes) o especialistas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Los métodos o formas más comunes para hacer la valuación de puestos son:

Jerarquización de Puestos: Es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Los especialistas verifican la información procedente del análisis de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones generales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los

puestos. Las escalas de compensación económica que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.

Graduación de Puestos: La graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. Es decir se ubican los puestos en niveles o clases. En este método se hace previamente un análisis de los puestos a evaluarse, de tal manera que de acuerdo a las responsabilidades del puesto se establecen las categorías. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los Colaboradores más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

Comparación de Factores: Este método requiere que el comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores se compara (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto.

1.4.3.3 Subsistema de Servicios y Prestaciones

Servicios: Se definen como las actividades pagadas por la organización para brindar un apoyo de índole material o social a los trabajadores. La importancia de contar con un programa de servicios al personal, va a repercutir en diversas formas en la permanencia del personal en la empresa y para efectos de atraer al mejor personal al momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Prestaciones: Constituyen aportaciones financieras, realizadas por las organizaciones, con la finalidad de incrementar indirectamente con el monto total del salario percibido por el trabajador.

Características.

- a) Las prestaciones y los servicios son beneficios adicionales al salario nominal.
- b) Constituyen complementos a los salarios nominales por pertenecer a una organización, no deben confundirse con incentivos o gratificaciones obtenidas por productividad.
- c) Están cubiertas en parte o totalmente por el empleador.

Prestaciones Otorgadas por las Organizaciones.

Existe una gran variedad y diversificación en cuanto a las prestaciones otorgadas por las organizaciones, aparte de las establecidas por las leyes, por lo cual, estas prestaciones se sujetan a las normas y políticas de cada organización. Entre las más comunes están:

- Préstamos personales.
- Anticipo de sueldos.
- Anticipo de gratificación anual.
- Ayuda para transporte.
- Compensación por salario insuficiente.
- Días de vacaciones pagadas.
- Liquidaciones por retiro voluntario.
- Seguro de vida.
- Seguro de gastos médicos.
- Pago de salario completo en caso de incapacidad.
- Ajuste de días de trabajo.

- Servicio de comedor.
- Pago completo de la cuota seguridad social.

1.4.4 Sistema de motivación

La motivación es el impulso interior de las personas que inicia y sostiene cualquier actividad, dirigiéndola al logro de un objetivo determinado. Así la motivación de las personas para el trabajo ha pasado por 4 etapas históricas:

Etapas 1. La motivación, como fenómeno irrelevante para conseguir los objetivos de la organización.

Etapas 2 (años veintes). La motivación mediante elementos ajenos al desempeño del trabajo (supuesta generosidad de los empleadores en las retribuciones).

Etapas 3 (después de la segunda guerra mundial). La motivación, como fenómeno asociado al diseño del trabajo (puestos mitigantes).

Etapas 4 (en la actualidad). Motivación, como cuestión organizacional. Ya no sólo se habla del diseño de puestos mitigantes, sino que se pone énfasis en la consecución de organizaciones de calidad total. En ellas, se entiende que la satisfacción del personal, es una consecuencia que debe derivarse no sólo de una acertada gestión de los recursos humanos y materiales, sino también de un buen liderazgo, una política y una estrategia organizacional centrada en la mejora continua ó un permanente control y redefinición de los procesos clave.

En estas cuatro etapas, se puede ver la evolución que sufrió la necesidad de motivación del personal en la organización. Desde la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslo, pasando por la de las tres necesidades de McClellan (logro,

afiliación y poder), la teoría del reforzamiento de conducta (conducta anterior, consecuencia de la conducta anterior, conducta futura), la teoría sobre los puestos mitigantes (variedad, identidad, significación, grado de autonomía, y retroalimentación) de David y Newton, hasta la teoría de la equidad (lo que el empleado cree aportar a la organización -sus inputs- y lo que recibe a cambio – sus outputs)

Con lo mencionado anteriormente se puede afirmar que el comportamiento depende de la intensidad con la que se desea alcanzar un determinado objetivo y de la creencia de la probabilidad que existe de alcanzarlo.

1.4.5 Sistema del Desarrollo de Personas

Los procesos de desarrollo de personas, se relacionan estrechamente con la educación. Todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo, debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

1.4.5.1 Subsistema de Capacitación de Desarrollo

El término capacitación, se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros, orientada hacia cuestiones de desempeño de corto plazo. Entonces la capacitación se define como el proceso mediante el cual las empresas proporcionan educación a sus recursos humanos, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan contribuir en forma efectiva, al logro de los objetivos organizacionales.

Papel de la Capacitación en las Organizaciones:La capacitación desempeña una función central en la administración y el esfuerzo de las capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias del personal. Además las tecnologías en rápido cambio, requieren que los empleados afinen de manera continua sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Desarrollo:Desarrollo del área afectiva que permite el querer hacer. Se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona, en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una frase “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización, a fin de elevar la base de habilidad de sus empleados.

Objetivos de Capacitación.

Como resultado de los análisis organizacionales, de tareas y de personas, así como de los resultados de la evaluación del desempeño, los gerentes tendrán una imagen más completa de las necesidades de capacitación. Con base en esta información, podrán establecer de manera más formal los resultados que desean obtener de la capacitación,

poniendo por escrito los objetivos de instrucción. Por lo general, los objetivos de capacitación describen las habilidades o conocimientos por adquirir, las actitudes que se desean modificar o ambos.

La capacitación y desarrollo deben tener por objetivos:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- Preparar al trabajador para posibles puestos vacantes relacionados con su perfil y que impliquen un ascenso para éste.
- Prevenir riesgos de trabajo.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar las aptitudes y actitudes del personal.
- Propiciar el desarrollo profesional y personal del empleado.

La capacitación, al igual que cualquier otra función de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Se proponen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. **Reacción.** Analizar las reacciones de los participantes. Se propone elaborar las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron sus metas de aprendizaje en el caso de este programa?
- ¿Las alcanzó?
- ¿Le gustó el programa?
- ¿Lo recomendaría a otros que tuvieran metas parecidas a las de usted?
- ¿Qué sugeriría para mejorar el programa?
- ¿Piensa que la empresa debe seguir ofreciéndolo?

2. **Aprendizaje.** Más allá de que piensen los participantes de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo.

3. **Comportamiento:** Quizás sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación, nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz, lo que se propone para evitar lo anterior es llevar a cabo un proceso de transferencia de capacitación, la cual contempla los siguientes enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse a los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
 - Proporcionar a los empleados estrategias para transferir.

4. **Resultados.** Dentro de los procedimientos para evaluar los resultados de la capacitación, se puede considerar el Benchmarking, como un nuevo enfoque de evaluación en la capacitación, el cual es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, compartiéndolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieran mejoras.

1.4.5.2 Subsistema del Desarrollo del Recurso Humano (Plan de Vida y Carrera)

Se empezará dando a conocer la definición de términos que ayudarán a entender de mejor manera en qué consiste un plan de carrera

Planeamiento: Proceso por el cual la empresa se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas, en el lugar y tiempo adecuado, acrecentando su capacidad productiva y la motivación del empleado.

Desarrollo: Busca preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolos a sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas.

Carrera: Sucesión organizada de puestos que se encuentra relacionados unos con otros y van delineando el avance de una posición dentro de la estructura de la empresa.

Plan de Carrera: "Es el esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y organización. Los individuos quieren desarrollarse y avanzar en su trabajo a lo largo de su ciclo de vida y la organización quiere seleccionar, evaluar, asignar y desarrollar a sus trabajadores para mantener su efectividad, crecer y enfrentar los retos del futuro. Un enfoque balanceado permite el encajamiento de las necesidades del individuo y de la empresa. "La organización depende de la actuación de su personal, para sobrevivir, mantener su efectividad y para crecer; mientras que las personas que en ella trabajan necesitan encontrar situaciones de trabajo que les proporcionen seguridad, reto y oportunidades de autodesarrollo a lo largo de su ciclo de vida laboral. Entonces, un plan de carrera laboral requiere también que los sujetos de ésta contribuyan y agreguen valor a su organización mediante un desempeño superior, lo que la organización, debe ser capaz de evaluar objetivamente a través de indicadores de gestión y procesos de evaluación y de retroalimentación. Constituyen una especie diferente de los incentivos, pero que en cierta manera cumple algunas de las funciones de los mismos.

El Plan de Carrera es el proceso por el cual, los empleados reciben apoyo en la planificación y desarrollo de su carrera individual dentro de la organización. Los puestos de trabajo cambian rápidamente y las personas también cambian, tanto en su rendimiento como en sus intereses y valores, por lo que no se puede suponer que todos los empleados van a desear continuar y terminar su vida profesional en el mismo puesto de trabajo en que comenzaron

El plan de carrera para la organización permite conocer cuáles son los puestos más próximos entre sí en cuanto a sus perfiles de exigencias y, cuáles pueden ser los que más probablemente podrían ocupar en un futuro, los empleados que en la actualidad, están realizando otro trabajo.

Objetivos Principales.

- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos.
- Colaborar en la satisfacción del personal
- Unificar las aspiraciones del empleado, con las oportunidades de la empresa

El desarrollo de la carrera laboral requiere también que los sujetos de ésta contribuyan y agreguen valor a su organización mediante un desempeño superior, lo que la organización, debe ser capaz de evaluar objetivamente a través de indicadores de gestión y procesos de evaluación y de retroalimentación. La contribución diferencial requiere ser compensada e incentivada adecuadamente. Sólo así pueden las organizaciones sobrevivir y crecer en un ambiente cada vez más competitivo. Obviamente la carrera laboral comienza con la entrada de las personas a la organización y termina con su salida o desvinculación, supeditada al potencial de cada uno para crecer. Los diferentes autores distinguen al menos dos dimensiones en la carrera:

1. Planificación de carrera (individual)
2. Gestión de carrera laboral (organizacional)

Carrera Interna

Serie de etapas que considera cada persona en forma estrictamente personal para sentirse que ha progresado dentro de una determinada ocupación. También se la denomina El desarrollo de carrera constituye el proceso por el cual se establecen simultáneamente las actividades relacionadas con la carrera para alcanzar las necesidades futuras tanto del individuo como de la organización, definidos por la estrategia de la empresa en función de su rendimiento, intereses y valores.

Planificación de Carrera (Individual): Es el proceso deliberado mediante el cual los individuos toman conciencia de sí mismos, sus oportunidades, sus restricciones, elecciones y consecuencias. Identifican metas relacionadas a la carrera y programan su trabajo, educación y experiencia de desarrollo, para otorgar dirección, tiempo y pasos secuenciales a estas metas.

Carrera Externa

Categorías más o menos objetivas utilizadas por los miembros de la sociedad o de una ocupación para describir los pasos típicos o la progresión oficial existente en un cierto ámbito laboral. Desde la perspectiva de la empresa se la denomina

Gestión de Carrera (Organizacional): Es el proceso permanente mediante el cual la organización prepara, implementa, monitorea y evalúa planes de carrera abordados por los individuos junto a los sistemas de carrera diseñados por la empresa para facilitarla.

La planificación de carrera a la que nos referiremos en mayor detalle en este acápite, es un proceso deliberado de darse cuenta del sí mismo, oportunidades, restricciones, elecciones y consecuencias, identificar metas relativas a la carrera y programar el

trabajo, la educación y demás experiencias vitales para proveer de dirección, tiempo y pasos secuenciales en la consecución de un objetivo específico de carrera. La gestión de carrera es un proceso continuo de preparación, implementación y monitoreo de planes de carrera iniciados por el individuo solo o en concertación con los sistemas de desarrollo de carrera de la organización.

La vida y el desarrollo del individuo a lo largo de ésta, si bien se da en diversos planos, éstos son interdependientes y la mejor ilustración o metáfora de ella es la de diversos escenarios rotatorios que se traslapan e incluso se mezclan en el devenir del tiempo. El individuo desempeña diversos roles, la intensidad de los cuales cambia durante el ciclo vital. Es así como estos roles están ligados unos con otros pero podemos agruparlos. Se suele distinguir roles relacionados con el trabajo, con el estudio con la familia y con el esparcimiento o el ocio. Estos roles y su interacción permiten el estudio del desarrollo de carrera de los individuos y nos proyectan su espacio vital o ámbito de vida

1.4.5.3 Subsistema de Comunicación

La comunicación se entiende, como el proceso de mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre agentes internos como entre éstos y el exterior), para contribuir a lograr con eficiencia sus objetivos.

Proceso de Comunicación: Se compone de los siguientes elementos:

1. Emisor: persona que trasmite el mensaje.
2. Mensaje: elaborado en códigos comunes plasmados en ideas, conocimientos, instrucciones, etc. Que se desean comunicar.
3. Canales de la comunicación: oral, escrita, gráfica, imágenes, videos, etc.
4. Receptor: persona que recibe y descodifica el mensaje.

5. Ruido: elementos que dificultan la recepción y decodificación del mensaje
6. Retroalimentación: confirmación de la recepción del mensaje. (Fiel Back)

El Proceso de Comunicación en las Organizaciones:El primer aspecto que se debe considerar es ¿Para qué comunicar? La comunicación no tiene un fin claro y único, más bien es un instrumento para alcanzar muchos y diferentes objetivos dentro de la empresa, por lo que se deben precisar los motivos que le llevan a la comunicación, los pensamientos e ideas que se quieren transmitir y el objetivo que se pretende conseguir.

Destacan los Siguietes Motivos para Comunicar

- a) Comunicar para mejorar la productividad.
- b) Comunicar para la convivencia.
- c) Mecanismos de poder.
- d) El culto a la cultura.
- e) La comunicación fetichista.
- f) Lo importante es comunicar.
- g) El derecho a la información.
- h) Favorecer el cambio de actitudes.

La Retroalimentación:Permite al emisor determinar si el mensaje ha sido recibido y comprendido por el emisor. La mejor forma de captar el efecto de la comunicación, es una actitud de escucha permanente por parte de los gerentes. Los buzones de sugerencias son un buen medio.

1.5 Descriptores

Gestión: La gestión comprende acciones como organizar, dirigir, controlar, disponer y administrar las actividades de una empresa u organización.

Planeación: Es la acción de organizar adecuadamente ciertas actividades de una manera sistemática para obtener resultados en el proceso.

Administración: La administración hace referencia principalmente al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de los negocios y/o empresas.

Talento: Comprende la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad es decir el potencial que puede tener una persona en el desarrollo de un conjunto de habilidades.

Talento Humano: El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Competencia: Se refiere a una combinación de destrezas, conocimientos, aptitudes y actitudes, y a la inclusión de la disposición para aprender además del saber común.

Habilidad: Es la astucia para llevar a cabo una actividad, saber cómo. La habilidad es un don innato con el que se nace.

Destreza: Es llevar a cabo manualmente o con cualquier parte del cuerpo una actividad para la que se es hábil. La destreza es la práctica constante de determinado objeto.

Reclutamiento: El reclutamiento se conoce como talento al conjunto de facultades, tanto artísticas como intelectuales, que tiene una persona.

Selección: Es el proceso de elección de la persona que cumpla los requerimientos establecidos por la empresa o institución.

Remuneración: Es la compensación que una persona recibe por la prestación de sus servicios personales y profesionales a una empresa u organización.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL HOTEL ROSIM

2.1. Antecedentes del Hotel Rosim

Su construcción es una mansión que data de la década de los años 30, en sus inicios funcionaron: una antigua fábrica de jabón, luego la panadería "La Corona". Esta preciosa construcción está compuesta de dos cuerpos: el frontal que es la edificación antigua aún tiene su forma original en la que se destaca la belleza y durabilidad del eucalipto combinado con piedra pómez y roca volcánica, sus blancos tumbados resaltan el estuco original y en sus amplios pasillos se respira la tranquilidad de lo antiguo, adornados con lámparas y candelabros tallados por las manos de los artesanos de aquel entonces, sus gradas de piedra dan un toque de arcaico a la casona. En la parte posterior se levanta una construcción moderna que conjugada con la elegancia y finura del laurel no desentonan con lo hermoso de la construcción antigua.

2.2.Ubicación geográfica

El hotel Rosim se encuentra ubicado en la provincia de Cotopaxi, en el cantón de Latacunga, en la calle Quito 16-35 y Padre Salcedo su ubicación es muy privilegiada por que se encuentra en pleno centro histórico de la ciudad de Latacunga.

2.3.Visión

Ser una empresa líder en el mercado que ofrezca el mejor servicio, integral de hospedaje en el Centro de la ciudad de Latacunga, a través de la capacitación continua y permanente de nuestro personal.

2.4.Misión

Ofrecemos un servicio de calidad y comodidad a los clientes y turistas que visitan nuestra provincia de Cotopaxi.

2.5 Objetivos de la empresa

- Proveer un servicio personalizado hacia nuestros clientes.
- Hacer de su estadía una experiencia inolvidable.

2.6Principios y Valores de la Empresa

Respeto:Se evidencia en el trato otorgado a las personas con consideración y respeto por sus opiniones, gustos y preferencias.

Escuchar:Mostrar interés y atención por las opiniones de quienes forman parte de Hotel Rosim.

Confianza: Crear un buen ambiente de amabilidad a través de la comunicación, la consideración y la cooperación mutua.

Actitud Positiva: Tener gente motivada, trabajando en conjunto convencidos de que aquello que piensan y hacen, cubrirá e incluso excederá las expectativas del cliente.

Responsabilidad:Fomenta una cultura en la cual las personas rinden cuentas por sus actos.

Eficiencia de Servicio:Garantiza a sus clientes la atención adecuada y de forma oportuna a cada uno de sus requerimientos. Orientación al cliente.

Por su parte los valores que podemos mencionar están presentes en El Hotel Rosim es:

Honestidad:Valor que se manifiesta en la búsqueda, la aceptación y cumplimiento que se realiza con los parámetros establecidos por los clientes buscando su confiabilidad, respetando sus gustos y preferencias.

Justicia: Se actúa con total imparcialidad con el cliente, presentando rectitud en cada una de las decisiones, las cuales se enmarcan dentro de la equidad.

Búsqueda de la Excelencia:Siempre procurar alcanzar la satisfacción de los clientes, perseverando para ser cada día mejores.

Competitividad: Ofrecer al mercado servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas que los clientes presenten.

2.7 Descripción de Cartera de Productos

Tabla N°. 1

CARTERA DE PRODUCTOS DEL HOTEL ROSIM

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
Habitaciones:	
Habitación sencilla Habitación doble Habitación matrimonial Habitación triple	Habitación con piso de madera Baño privado Tv cable Agua caliente permanente Internet inalámbrico
Salón de eventos	Capacidad: 60 personas Pizarrón de tiza líquida Baño Cocina

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

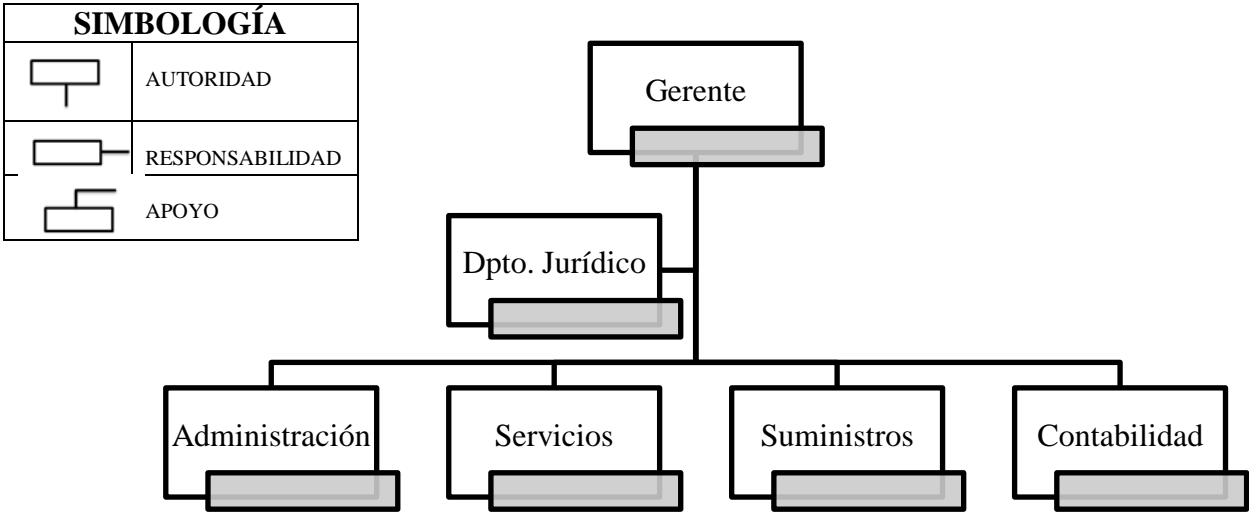
2.8 Organigrama Estructural del Hotel Rosim

Esta estructura vertical, es el resultado de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que se compone en función de su ubicación en la estructura formal, sino en influencia sobre otros miembros.

De igual forma podemos mencionar que existe centralización, a la hora de tomar cualquier decisión con relación a los puestos ya que esta función realiza la administradora.

Esta forma de estructura y manejo de organización impide que exista una evaluación del trabajo que se está realizando en el Hotel Rosim, de una manera técnica y más eficiente por lo que la comunicación se dificulta entre las diferentes áreas, por lo que es necesario realizar una reestructuración en su estructura organizacional para facilitar la comunicación e interacción de todos los departamentos que conforman la empresa, esto traerá consigo una mejor evaluación de resultados y abrirá la puerta a la toma de decisiones enfocadas al mejoramiento del proceso de generación del servicio.

La estructura organizacional no cumple con los requerimientos, ya que no se encuentran bien definidas las funciones de cada área y cargo, lo que produce un desempeño poco eficiente.



Fuente: Hotel Rosim
Elaborado: Grupo de Investigación

2.8.1 Administrativa

La administración del hotel Rosim se lo realiza de forma empírica no técnicamente puesto que la toma decisiones se lo realiza sin ningún procedimiento establecido aunque se encamina a conseguir el bienestar del cliente.

La empresa cuenta con asesoría jurídica, establecido por abogados profesionales que colaboran para mantener los papeles en orden y el cumplimiento de la ley ya establecida por los organismos de control.

En una manera resumida la administración presenta:

- Deficiente tecnificación del proceso.
- Autoridad centralizada que impide el desarrollo de su personal.
- Desaprovechamiento de ventajas competitivas.
- Dificultad para conseguir valor agregado en el servicio para el cliente.

Cultura de Calidad

Gerencia con Calidad Total, es adquirir un gran compromiso basado en el hecho de que todas las acciones a llevarse a cabo deben girar en torno al logro de metas establecidas, muchas de ellas fundamentadas en el brindar satisfacción a los clientes o consumidores, y desempeñarse con eficiencia y eficacia, para lograr la misión establecida por la organización.

- No siempre se responde del todo a las exigencias del cliente; no es capaz de ofrecer los servicios de mantenimiento necesarios en la hora exacta, y aplicar alternativas de solución a las inconformidades existentes.

- Falta de conocimientos de calidad para el desempeño laboral del recurso humano.

2.8.2 Área de Servicios

El Hotel Rosim ofrece a sus clientes el servicio de hospedaje, alquiler de salón de eventos así como también servicios complementarios de hotelería.

En esta área las personas responsables son las encargadas de buscar las estrategias para captar la mayor cantidad de clientes ofertando los servicios que presta el Hotel Rosim.

El Nivel y política de precios, es manejado directamente por su administradora, ella compara los precios en el mercado y según el cliente, realiza un análisis de los precios de los insumos en el sector, porque dependiendo de la temporada si ésta es alta o baja se incrementan o mantienen los precios.

El hotel Rosim, tiene la gran ventaja que facilita la forma de pago en cualquier tipo de tarjeta de crédito. Además mantiene alianzas estratégicas con agencias de viajes

2.8.3 Área de Suministros

El Hotel Rosim cuenta con una bodega de suministros los mismos que son controlados por una persona, quien se encarga de revisar que existan los suministros suficientes para las habitaciones que cubran todos los implementos que contengan cada servicio ofrecido por parte del hotel.

Esta área de suministros es de gran importancia para el hotel ya que ayuda a controlar los insumos necesarios para no tener un excedente de insumos. Además la empresa

mantiene proveedores que ofrecen productos de la mejor calidad. En este departamento se trabaja con una orden de pedido por parte de cada departamento cada 15 días para no tener el problema de ausencia o desabastecimiento de insumos.

2.8.4 Área Contable

Unos de los principales objetivos del área contable es llevar un control de los ingresos y gastos que se generan en determinado negocio.

En la actualidad el Hotel Rosim cuenta con una persona especializada en Contabilidad quien se encarga de llevar toda la documentación contable para realizar las declaraciones correspondientes así como la realización de resultados de estados financieros para que la gerencia tenga una idea clara de cómo está funcionando su empresa lo que reflejará cual es el comportamiento en cada período realizado.

Cabe mencionar que el Hotel Rosim, posee una calificación A en la Central de Riesgos por lo que los bancos aprueban con rapidez los créditos solicitados.

2.9 Procesos Utilizados en el Hotel Rosim para la Gestión de Talento Humano

El Hotel Rosim en la actualidad viene manejando los siguientes procesos para llevar a cabo la gestión de talento humano:

2.9.1 Proceso de Selección

El Hotel Rosim para cubrir un puesto vacante procede a utilizar las siguientes opciones:

- Base de datos propia
- Anuncio en prensa
- Empleados como fuente de reclutamiento
- Anuncios dentro del establecimiento

En el Hotel Rosim cuando existe una vacante se opta en primer lugar por reclutar candidatos internamente entre los Cuadros de la propia organización con esto se pretende el ascenso a un puesto de escala superior a la actual, desarrollando así la carrera del trabajador y motivando el crecimiento profesional de los actuales empleados en la empresa.

De no encontrarse al aspirante idóneo para el cargo, la vacante es cubierta por candidatos externos, generalmente la organización estimula a los empleados a que presenten o recomienden candidatos, es decir, amigos, vecinos o parientes.

La empresa acostumbra también reclutar mediante su base de datos donde archiva la Hoja de Vida de personas que ya han trabajado en el Hotel Rosim con anterioridad, esto facilita enormemente este proceso especialmente cuando el personal es requerido de forma inmediata, esto sucede con mayor incidencia cuando el servicio de la empresa incrementa en los denominados meses de temporada, donde la acumulación de trabajo precisa la existencia de más personal para llevar a cabo con éxito las actividades de la empresa. (Ver anexo N° 1)

2.9.2 Proceso de Inducción

Una vez seleccionado el candidato idóneo para cubrir el puesto vacante, el Hotel Rosim a través de su administrador es presentado ante los compañeros de trabajo, le muestra el sitio donde va a desempeñar sus labores posteriormente se procede a otorgar las actividades y responsabilidades que debe cumplir en dicho puesto así como las normas y políticas que tiene que respetar.

La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y a aceptar las actitudes prevalentes, los valores, las normas, los criterios y patrones de comportamiento que se postulan en la organización y sus departamentos. (Ver anexo N° 2)

2.9.3 Proceso de Contratación

En este proceso el Hotel Rosim lo realiza a través de un contrato escrito en el cual se da constancia de un acuerdo entre las partes en dicho contrato se estipula claramente en las cláusulas todas las obligaciones, beneficios y sanciones si por algún motivo o circunstancia no se cumpliera de cualquiera de las partes. (Ver anexo N° 3)

2.9.4 Proceso de Evaluación

Desafortunadamente el Hotel Rosim en la actualidad no cuenta con una metodología para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido, si se está o no cumpliendo con los objetivos organizacionales y qué tipos de irregularidades se han podido presentar en un período determinado, únicamente se lo hace en forma verbal.

2.9.5 Proceso de Remuneración

El Hotel Rosim actualmente para fijar las remuneraciones se basa en la categorización emitida por el ministerio de relaciones laborales, ahora es ahí donde les indican la remuneración a pagar tanto del personal que trabaja en jornada completa como el personal que labora en jornada parcial.

En el proceso de remuneración se toma en cuenta todos los beneficios de ley es decir décimo tercero, décimos cuarto, vacaciones, días feriados, horas extras bonificaciones así como descuentos por sanciones cometidas al reglamento interno del Hotel Rosim tales como atrasos, faltas, indisciplina, etc. (Ver anexo N° 4)

2.9.6 Proceso de Capacitación

El Hotel Rosim no cuenta con un proceso de capacitación tecnicada que ayude a su personal a desarrollar las tareas en una forma sistemática, únicamente lo que hacen es informar lo que se debe hacer en forma individual o grupal de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando dentro del Hotel Rosim.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito legal. La capacitación más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores para poder ser una empresa competitiva dentro del mercado.

2.9.7 Proceso de Seguridad e Higiene en el Trabajo

En lo que se refiera a la seguridad e higiene en el trabajo el Hotel Rosim brinda a su personal los implementos necesarios empezando des de un uniforme hasta implementos de seguridad para que de esta manera puedan desarrollar correctamente sus actividades evitando todo tipo de peligro o riesgo laboral.(Ver anexo N° 5)

2.10 Descripción de Puestos

Hotel Rosim actualmente cuenta con un detalle general de las actividades a ser cumplidas por el personal y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

De esta manera en la actualidad es con lo que se pretende instruir a los empleados sobre los objetivos, funciones y atribuciones de cada uno de los miembros que laboran en la empresa.

2.10.1 Cargo del Administrador

NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR
OBJETIVO	
Asistir, gestionar y hacer seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del Hotel Rosim, así como el talento humano que contribuyan a mantener una conexión entre las diferentes áreas del Hotel Rosim y a la potencialización, a nivel profesional e intelectual de los empleados, para lograr el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.	
FUNCIONES	
Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Hotel Rosim Organizar, distribuir y vigilar el trabajo del personal Organizar la actividad del Hotel Rosim de tal forma que se cumplan a cabalidad todas las finalidades de la misma. Coordinar que se dé un adecuado cumplimiento de las políticas y objetivos trazados dentro del plan de acción establecido por el Hotel Rosim.	
ATRIBUCIONES	
Cumplir y hacer cumplir los reglamentos establecidos en el Hotel Rosim Contratar al personal para el Hotel Rosim y fijar sus remuneraciones Ejecutar el presupuesto anual	

Fuente: Hotel Rosim

2.10.2 Cargo de la Recepcionista

NOMBRE DEL CARGO:	RECEPCIONISTA
OBJETIVO	
Brindar una excelente atención al cliente ofreciéndole todos los servicios ofertados por el hotel para que el cliente disfrute de éstos durante su estancia.	
FUNCIONES	
Cajera. Realizar recepciones. Atención al cliente. Recibe a los huéspedes Vende y asigna habitaciones Da información general del hotel Revisa el reporte de habitaciones hecho por el servicio de limpieza Lleva el control de entrada/salida de huéspedes Reporta al servicio de limpieza las habitaciones que están para la limpieza Lleva el control de las llaves de la habitación	
ATRIBUCIONES	
Cumplir y hacer cumplir los reglamentos establecidos en el Hotel Rosim	

Fuente: Hotel Rosim

2.10.3 Cargo del Bodeguero

NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
OBJETIVO	
Realizar los pedidos de insumos necesarios a los proveedores para abastecer a los distintos departamentos que conforman el hotel Rosim.	
FUNCIONES	
Abastecimiento de insumos a los diferentes departamentos. Realizar órdenes de pedidos. Verificar que los productos que ingresan a la bodega se encuentren en perfectas condiciones.	
ATRIBUCIONES	
Realizar sugerencias con respecto a la optimización de los recursos existentes en el área de bodega. Solicitar cambios según creyera conveniente dentro de la bodega.	

Fuente: Hotel Rosim

2.10.4 Cargo de la Camarera

NOMBRE DEL CARGO:	CAMARERA
OBJETIVO	
Tener todas las habitaciones limpias y equipadas sin descuidar los pequeños detalles para que el cliente pueda disfrutar su estadía.	
FUNCIONES	
<p>Las 8 horas trabajadas se distribuían en:</p> <p>1 hora para arreglar el carrito con los implementos necesarios para la limpieza de las habitaciones,</p> <p>5 horas para limpiar todas las habitaciones ocupadas, preparar habitaciones para clientes nuevos, una pequeña limpieza a las habitaciones libres.</p> <p>1 hora para limpiar las áreas comunes designadas por cada trabajador, por ej. Recepción, oficinas, pasadizos, entre otras.</p> <p>Media hora libre para poder comer algo y descansar un momento.</p> <p>Media hora para revisar las habitaciones antes de irse.</p> <p>El tiempo estimado para la limpieza de cada habitación es de 30 minutos.</p>	
PRIORIDADES DE LIMPIEZA:	
<p>El tipo de habitación para la limpieza estará dependiendo a las prioridades que esta tenga.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Las habitaciones vacías y sucias.➤ Las habitaciones ocupadas que tienen preferencia.➤ Habitaciones desocupadas que cuyos huéspedes no las desocupan ese día.➤ Las habitaciones ocupadas que los huéspedes desocuparán ese día.➤ Las habitaciones vacías y sucias se deben limpiar de inmediato e irlas reportando vacías y limpias al departamento de Recepción.	

Fuente: Hotel Rosim

2.11 Análisis de situación actual del Hotel Rosim

2.11.1 Matriz de perfil interno del Hotel Rosim

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

En este entorno el Hotel Rosim describirá todas las variables positivas que posee las mismas que le ayudarán a la disminución de las debilidades las cuales no le permiten el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla N° 2.

DESCRIPCIÓN DE CATEGORIZACIÓN DEL PERFIL INTERNO HOTEL ROSIM

DESCRIPCIÓN	CATEGORIZACIÓN
Gran fortaleza	4
Poca fortaleza	3
Punto de equilibrio	0
Gran debilidad	2
Poca debilidad	1

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N°3.

MATRIZ DE PERFIL INTERNO HOTEL ROSIM

MATRIZ INTERNA FODA					
	GF	PF	PE	GD	PD
FORTALEZAS					
F1 Los materiales e implementos adquiridos a precios cómodos	●				
F2 Ubicación privilegiada, infraestructura moderna.	●				
F3 Alianzas estratégicas con agencias de viajes	●				
F4 Lealtad de sus clientes actuales debido a la trayectoria		●			
F5 Seguridad e higiene en alimentos y bebidas adquiridas.	●				
F6 Posee RUP (Registro Único de Proveedores)		●			
F7 Confianza y respaldo jurídico-legal		●			
DEBILIDADES					
D1 Ausencia de herramientas analíticas orientadas al proceso de toma de decisiones.				●	
D2 Su estructura organizacional no cumple con los requerimientos de los clientes.				●	
D3 No se encuentra definidas las funciones de cada área.				●	
D4 Deficiencia en la comunicación				●	
D5 Autoridad centralizada que impide el desarrollo de su personal.					●
D6 Dificultad para conseguir valor agregado en el servicio para el cliente.					●
D7 Falta de seguimiento al desempeño del personal.					●
TOTAL					

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

MATRIZ INTERNA FODA			
FORTALEZAS	Valor	Ponderación	Multiplica
1 Los materiales e implementos adquiridos a precios cómodos	4	0,2	0,8
2 Ubicación privilegiada, infraestructura moderna.	4	0,07	0,28
3 Alianzas estratégicas con agencias de viajes	4	0,04	0,16
4 Lealtad de sus clientes debido a la trayectoria	3	0,08	0,24
5 Precios convenientes para grupos e individuales	4	0,1	0,4
6 Posee RUP (Registro Único de Proveedores)	3	0,08	0,24
7 Confianza y respaldo jurídico-legal	3	0,08	0,24
DEBILIDADES			
1 Ausencia de herramientas analíticas orientadas al proceso de toma de decisiones.	2	0,06	0,12
2 Su estructura organizacional no cumple con los requerimientos de los clientes.	2	0,06	0,12
3 No se encuentra definidas las funciones de cada área.	2	0,06	0,12
4 Deficiencia en la comunicación	2	0,06	0,12
5 Autoridad centralizada que impide el desarrollo de su personal.	1	0,03	0,03
6 Dificultad para conseguir valor agregado en el servicio para el cliente.	1	0,03	0,03
7 Falta de seguimiento al desempeño del personal.	1	0,05	0,05
TOTAL		1	2,95

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Grupo de investigación

2.11.2 Análisis de la matriz de perfil interno del Hotel Rosim

Una vez realizado la ponderación de la matriz de perfil interno del Hotel Rosim, se puede concluir que los factores internos logran un porcentaje de un 2.95% el cual indica que la empresa puede seguir operando pero sin embargo tiene fuertes debilidades lo que obliga a la gerencia a tomar medidas correctivas en lo que se refiere al desempeño del personal que labora en el Hotel Rosim.

2.12 Metodología de la investigación

2.12.1 Métodos

2.12.1.1 Método descriptivo

El método descriptivo nos permitirá realizar un diagnóstico del estado actual del hotel Rosim, analizando a la empresa como un todo, para posteriormente determinar el área en la que vamos a trabajar con el modelo de gestión de talento humano

El método descriptivo es aquel en que una proposición más general enuncia o explica las conductas particulares. En el presente trabajo de investigación para el Hotel, Rosim de la ciudad de Latacunga la metodología a utilizar será el método descriptivo que tiene que ver de lo general a lo particular esto significa que se analizará a la empresa como un todo con la utilización de las técnicas como la entrevista y encuesta y que con los resultados obtenidos permitirá alcanzar los factores principales que impiden el desarrollo y crecimiento del Hotel, Rosim tomando en consideración al Talento Humano.

2.12.1.2 Método Inductivo

El método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de indicios particulares. Se trata del método científico más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación, este método servirá para ir más allá de lo evidente es decir permitirá seguir investigando.

2.12.2 Técnicas

Las técnicas son un conjunto de mecanismos medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar y transmitir los datos, las técnicas investigativas que permitirán recolectar la información con validez y confiabilidad para así definir teóricamente las variables

que se van a medir, por lo tanto para el presente trabajo de investigación se utilizara las técnicas de la encuesta y la entrevista.

2.12.2.1 La Encuesta:

La encuesta se diferencia de otros métodos de investigación en que la información obtenida ya está de antemano preparada y estructurada, en ese sentido, presenta notables limitaciones al restringir la posibilidad de obtener información, a validar o refutar hipótesis previamente establecidas en el cuestionario.

Es el instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas (al personal del Rosim) elegidas de forma estadística, realizado con ayuda de un cuestionario.

Las encuestas a realizar estarán enfocadas al personal interno que laboran actualmente en el Hotel, Rosim que se encuentra ubicado en la ciudad de Latacunga.

2.12.2.2 La Entrevista

La entrevista a realizar se encuentra dirigida la Tlga. Olivia Córdova Administradora del Hotel, Rosim, quien es la que se encuentra a cargo de todos los aspectos administrativos y gerenciales, la misma que nos dará a conocer la situación en que se encuentra la empresa así como también cuales son los posibles factores que impiden el desarrollo y crecimiento de la misma.

2.13 Unidad de estudio

2.13.1 Población o universo

La población o universo del presente estudio lo constituirán todos los miembros e integrantes del Hotel Rosim, los mismos que se encuentran laborando actualmente en la mencionada empresa ubicada en la ciudad de Latacunga.

A continuación se detalla la cantidad de personas que trabajan en el Hotel Rosim para determinar el universo con el que se trabajará:

Tabla N° 4.
NOMINA DEL HOTEL ROSIM

CANTIDAD	CARGO
1	Gerente
1	Administrador
2	Camareras
2	Recepcionistas
2	Conserjes
1	Contador
1	Abogado
1	Bodeguero
11	Total

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado por: Grupo de investigación

2.14 Análisis e Interpretación de Resultados

2.14.1 Encuesta dirigida a los Empleados del Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga.

1. ¿Cree usted que las opiniones que proporcionan los empleados son tomados en cuenta por la Administración para la toma de decisiones?

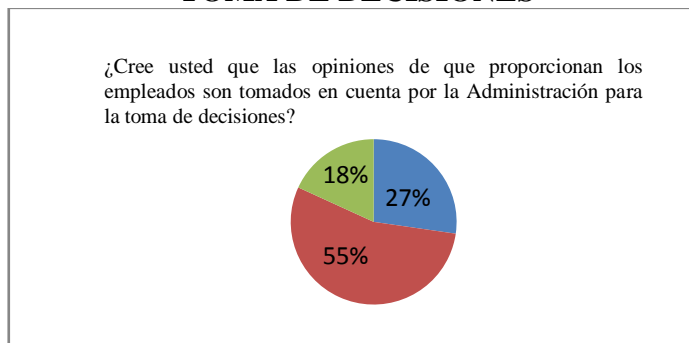
Tabla N° 5.
TOMA DE DECISIONES

ÍTEM	N°	%
Si	3	27%
No	6	55%
A veces	2	18%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Gráfico N° 3.
TOMA DE DECISIONES



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Con respecto a la primera pregunta se logró obtener que del 100%, tan solo un 18% contestaron que las opiniones dadas al administrador son tomada en cuenta de vez en cuando, seguido por un 27% que afirman lo contrario que si son tomadas en cuenta las opiniones y con un 55% rotundo los encuestados dicen que definitivamente no son tomadas en cuenta las opiniones por la parte administrativa. Se puede evidenciar que definitivamente el hotel Rosim a través de su parte administrativa no toma en cuenta las opiniones dadas por los empleados por lo que dificulta la realización de las actividades.

2. ¿Conoce usted la estructura orgánica que tiene el Hotel Rosim?

Tabla N° 6.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

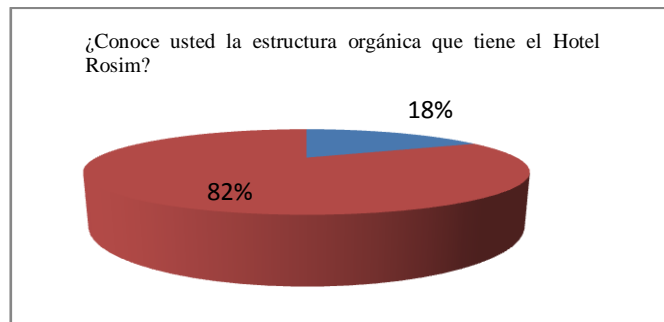
ÍTEM	N°	%
Si	2	18%
No	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Gráfico N° 4.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados un 82% afirman no conocer la estructura del hotel Rosim, mientras que un debilitado 18% dice si conocer la estructura, por lo que se puede definir que es necesario difundir la estructura orgánica del hotel ya que en ella se podrá determinar la línea de jerarquía como también la distribución del hotel y sus áreas, he ahí la importancia de sociabilizar con todos los empleados del hotel su estructura.

3. ¿Considera usted que se encuentran bien definidas las funciones para cada área o departamento?

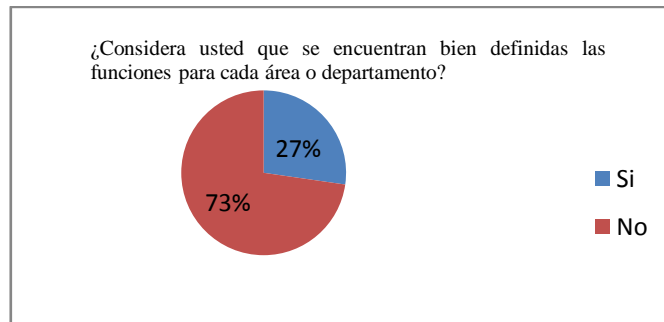
TablaNº7.
FUNCIONES PARA CADA ÁREA

ÍTEM	Nº	%
Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Gráfico N° 5.
FUNCIONES PARA CADA ÁREA



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

En la tercera pregunta referente a si las áreas del hotel Rosim están bien definidas se obtuvo los siguientes resultados. Un 73% afirman que las áreas o lugares de trabajo donde actualmente están laborando no se encuentran bien definidas, por otra parte con un 27% nos indica estar de acuerdo con la definición o asignación de lugares de trabajo, indudablemente se puede ver que al no definir claramente las funciones y los lugares de trabajo en el hotel Rosim el personal se siente inconforme, confundido lo que no permite que las actividades se desarrollen eficientemente.

4. ¿Cómo fue seleccionado usted para trabajar en el Hotel Rosim?

TablaN° 8.

SELECCIÓN PARA EL TRABAJO

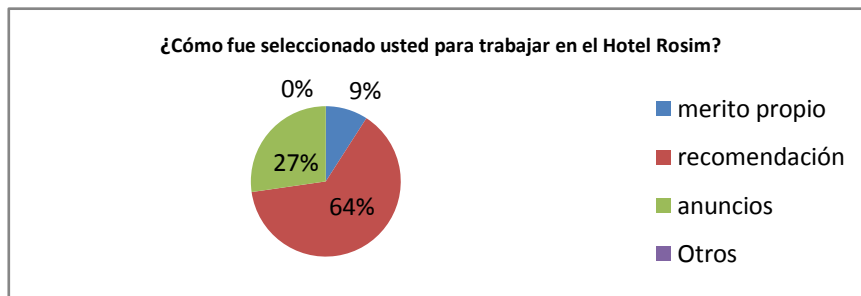
ITEM	N°	%
Mérito propio	1	9%
Recomendación	7	64%
Anuncios	3	27%
Otros	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

GráficoN°.6.

SELECCIÓN PARA EL TRABAJO||



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados en el hotel Rosim se obtuvo un 9% que fueron seleccionados por mérito propio, seguido por un 27% que fueron seleccionados por medio de los anuncios y por últimos tenemos un 64% que afirman que fueron seleccionados por recomendación para trabajar en el hotel Rosim. Los métodos utilizados por el hotel Rosim para seleccionar al personal se ha caracterizado por dar mayor favoritismo a las personas que de una u otra manera vienen recomendadas lo que no permite que la gente que se prepara tenga una oportunidad laboral.

5. ¿Cómo calificaría usted la comunicación y compañerismo entre el personal que trabaja en el Hotel Rosim?

Tabla N° 9.

COMUNICACIÓN Y COMPAÑERISMO

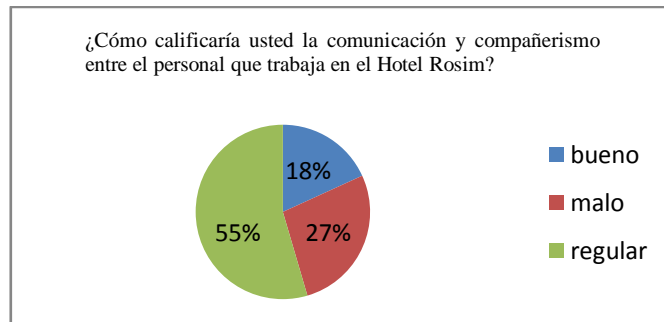
ÍTEM	N°	%
Excelente	0	0%
Bueno	2	18%
Malo	3	27%
Regular	6	55%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Gráfico N° 7.

COMUNICACIÓN Y COMPAÑERISMO



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Con respecto a la comunicación que existe en el hotel Rosim con su personal se obtuvo los siguientes resultados un 55% considera que la comunicación es regular, seguido por un 27% que afirman que la comunicación es muy mala entre compañeros y por ultimo tenemos un 18% que dicen que la comunicación es buena. Con estos datos se deduce que la comunicación entre compañeros en cualquier organización o empresa es un pilar fundamental ya que de esto dependerá el desarrollo y la tranquilidad de los individuos por lo cual el hotel Rosim se ve en la obligación de mejorar el procesos de comunicación entre sus empleados.

6. ¿Existe capacitación por parte del Gerente para el personal que integra cada uno de los departamentos?

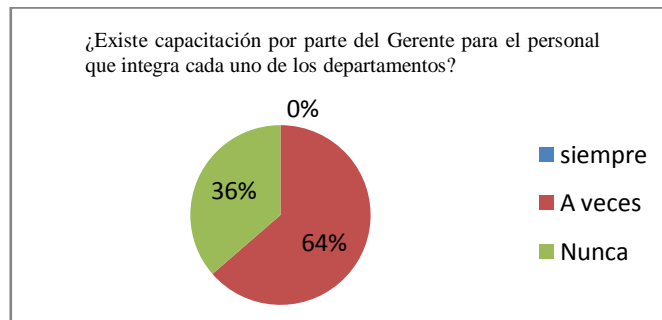
Tabla N° 10.
CAPACITACIÓN

ÍTEM	N°	%
Si	1	9%
No	6	55%
A veces	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Gráfico N° 8.
CAPACITACIÓN



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados un 64% afirma categóricamente que rara vez les capacitan en el hotel Rosim, seguido por un 36% que afirma que nunca han recibido algún tipo de capacitación. Al no existir capacitación para el personal del hotel Rosim se puede constatar que el nivel de satisfacción para el cliente es muy poca lo que puede disminuir considerablemente los clientes que ya que poseen dicha entidad.

7. ¿Recibe Ud. incentivos, motivaciones generadas por su desempeño en los diferentes departamentos que usted trabaja?

TablaN° 11.

INCENTIVOS, MOTIVACIONES

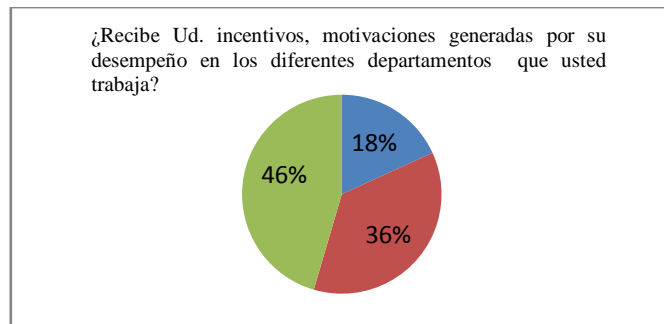
ÍTEM	N°	%
SI	2	18%
NO	4	36%
A VECES	5	46%
total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

GráficoN°. 9.

INCENTIVOS, MOTIVACIONES



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Con respecto a la pregunta 7 que hace referencia a incentivos y motivaciones para los empleados se logró obtener que del 100% un 18% afirman que si reciben incentivos por su desempeño en el trabajo, seguido por un 46% que dice no recibir ningún tipos de incentivo por su trabajo y por ultimo con el 36% nos indican que rara vez reciben algún tipo de incentivo por su desempeño. Con estos datos se deduce que algunos reciben incentivos y motivaciones y otros no, lo que permite observar que en la empresa no hay equidad con respecto a su desempeño que realiza.

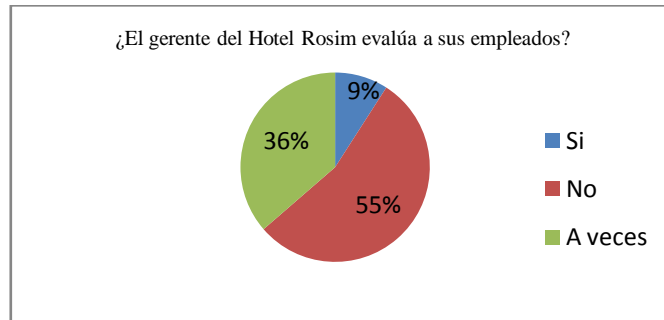
8. ¿El gerente del Hotel Rosim evalúa a sus empleados?

Tabla N° 12.
EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS

ÍTEM	F	%
Si	1	9%
No	6	55%
A veces	4	36%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim
Elaborado: Grupo de Investigación

GráficoN°. 10.
EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS



Fuente: Hotel Rosim
Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

Con respecto a la evaluación que realiza la parte gerencial del hotel Rosim se consiguió determinar que un 9% minúsculo afirma que si ha sido evaluado por parte de la gerencia, seguido por un 36% que afirma haber sido evaluado muy pocas veces y por ultimo tenemos que el 55% dice que no han sido evaluados por parte de la gerencia administrativa del hotel Rosim. Con estos datos obtenidos se deriva que el gerente del hotel no evalúa casi siempre a sus empleados en sus respectivos cargos, por lo que se justifica la propuesta para la entidad.

9. ¿Cómo cree usted que los clientes perciben el servicio al cliente en el Hotel?

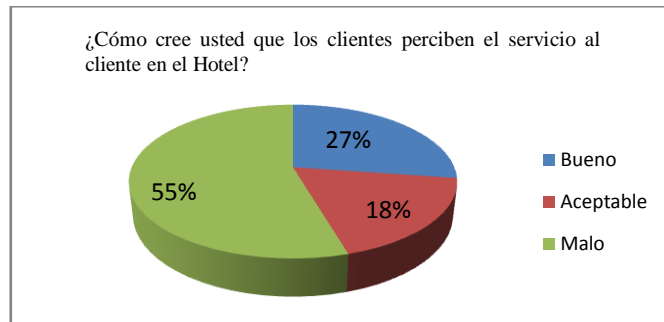
Tabla N° 13.
SERVICIO AL CLIENTE

ÍTEM	F	%
Bueno	3	27%
Aceptable	2	18%
Malo	6	55%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

GráficoN°. 11.
SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

De 3 encuestados que corresponde al 27% opinan que es bueno el servicio al cliente, en cambio de 2 que equivale al 18% determina que es aceptable, y por último de 6 que equivale al 55% deduce que es malo. Con los datos obtenidos se deduce que casi la mayoría están de acuerdo en que el servicio al cliente es malo, por lo que se justifica con la realización de un modelo de gestión de talento humano para dicha entidad.

10. ¿Cómo calificaría Ud. la implementación de un modelo de gestión de talento humano en el Hotel Rosim?

Tabla N°. 14.
MODELO DE GESTIÓN

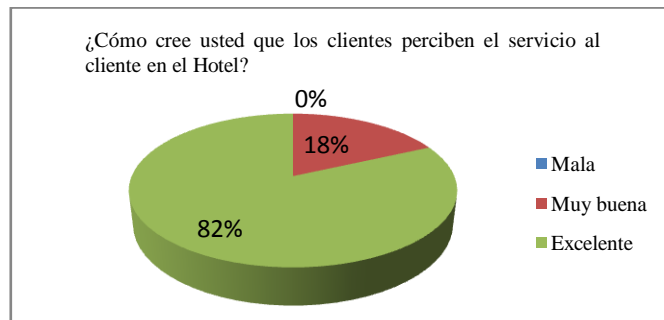
ÍTEM	F	%
Mala	0	0 %
Muy buena	2	18 %
Excelente	9	82%
Total	11	100%

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

GráficoN°. 12.

SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de Investigación

Análisis e interpretación

De 2 encuestados que corresponde al 18% determinan que es Muy buena la implementación de un modelo de gestión, en cambio de 9 investigados que equivalen al 82% detallan que Excelente.

En deducción con estos datos recopilados se deduce que todos los empleados están de acuerdo con la realización de un modelo de gestión de talento humano para el Hotel Rosim.

2.14.2 Resultados de la entrevista



ENTREVISTA

Dirigida: A la Tecnóloga Olivia Córdova Administradora del Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga.

1. ¿Cree usted que la estructura organizacional se encuentra bien definida?

Bueno básicamente el hotel Rosim no posee una estructura definida ya que nosotros recién nos estamos haciendo cargo de la administración sin embargo estamos tratando de adaptar nuevas sugerencias, nuevas propuestas para el mejoramiento del hotel.

2. ¿En qué áreas del Hotel, Rosim usted encuentra problemas críticos?

En sí problemas críticos de tan alta magnitud pues no existen, ya que tenemos experiencia manejando el sistema hotelero por algunos años, sin embargo podemos encontrar conflictos en el cambio de personal de un hotel a otro.

3. ¿Qué procesos realiza usted para la contratación del talento humano?

En primer lugar se llama a una entrevista o se revisa carpetas receptadas anteriormente en la cual se conoce al aspirante para ocupar un puesto vacante en la entrevista se pregunta la experiencia que tiene, se le hace preguntas de conocimiento general y relacionadas con la parte hotelera como también sus aspiraciones que persigue una vez determinado el aspirante se pone a prueba por tres meses en los cuales se va viendo sus aptitudes y actitudes a la hora de desempeñar sus actividades, como también se ve la relación que tiene con los compañeros puesto que si no existiera una buenas relación no sería útil para el hotel así tuviera buenas habilidades, destrezas cabe señalar que todo el tiempo de

prueba es pagado hasta el último día de trabajo en caso de que por algún motivo no se podría llegar a un acuerdo laboral.

Después del tiempo de pruebas se procede a contratar

4. ¿Cómo fija usted las remuneraciones para su personal?, ¿qué factores toma en cuenta?

Bueno se fija a través de las Tablas que nos da el ministerio de relaciones laborales, a más de eso se da la oportunidad de crecer como persona y profesionalmente dentro del hotel, se paga horas extras y se reconoce la buena voluntad, honestidad y eficiencia en el trabajo con bonos que mas allá de la cantidad es simbólico.

5. ¿Capacita usted al personal en cada uno de las áreas o departamentos?, ¿cada qué tiempo?

Bueno como anteriormente mencione nosotros estamos recién haciéndonos cargo de la administración por lo que aún no se establece procesos de capacitación que permitan la evaluación de los trabajadores

6. ¿Cómo maneja usted al personal para aprovechar el talento que posee el hotel Rosim?

Para aprovechar el talento humano se lo hace mediante sus habilidades, destrezas que demuestran a la hora de desempeñar sus labores, motivando al personal día a día.

CONCLUSIONES

Según la encuesta aplicada al personal que trabaja en el hotel Rosim de la ciudad de Latacunga se obtuvo como conclusiones que:

- El hotel Rosim no cuenta con una definición adecuada de la estructura orgánica del hotel ya que los procesos no son aplicados de manera técnica.
- Le faltan sistemas de evaluación del desempeño ya que se pudo constatar que lo realizan de manera empírica lo que limita la eficiencia.
- Las opiniones dadas por los empleados del Hotel Rosim a la parte administrativa no son tomadas en cuenta lo que dificulta el entendimiento de las partes ya que al no ser considerados las opiniones la comunicación definitivamente no va a hacer la mejor.
- Una vez diagnosticado la situación del Hotel Rosim con respecto al talento humano es necesario elaborar un proceso adecuado para la correcta contratación del personal siguiendo estándares, aplicando test, pruebas de aptitud que permitan conocer al futuro empleado del hotel.
- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes los procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño.
- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral.

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

3.1. Datos Informativos

Tema de la Propuesta

Modelo de Gestión de Talento Humano para el Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga en el año 2012-2013.

Institución Ejecutora: Hotel Rosim

Responsable: Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Beneficiarios: Empleados del Hotel Rosim

Ubicación: Parroquia la Matriz

Cantón: Latacunga

Provincia: Cotopaxi.

Tiempo: 2012-2013.

Tutor: Ing. Cristian Tinajero

3.2. Justificación

La gestión del talento humano está relacionada de forma directa con la toma de decisiones, con respecto al personal que laboran dentro de la empresa. A fin de tomar decisiones adecuadas, es necesario tener una clara comprensión de las actividades que se debe realizar para cumplir con los objetivos planteados.

Para que las actividades dentro del sector hotelero sean eficientes es necesario seguir un modelo de gestión de talento humano con la creación de una dirección de talento humano que permita coordinar las diferentes actividades que compone este modelo con lo que al ser aplicado correctamente contribuirá al desarrollo y fortalecimiento del sector hotelero.

A medida que el trabajo se desarrolle dentro del departamento de talento humano en la empresa comienza a notar problemas como es el caso de llenar una vacante y como solución a esta dificultad se presenta la gestión de talento humano.

Bajo esta necesidad se ha puesto la pauta en diseñar un modelo de gestión de talento humano para el hotel Rosim de la ciudad de Latacunga con el objetivo de optimizar tiempo y recurso al momento de realizar las actividades.

En el modelo de gestión de talento humano que se plantea contara con procesos de selección, contratación, sistemas de recompensas como también una valoración del desempeño, etc. Al aplicarse adecuadamente estos procesos se podrá maximizar el tiempo y los recursos.

3.3. Objetivos

3.3.1 Objetivo General

- Desarrollar un modelo de gestión de talento humano para el hotel Rosim de la ciudad de Latacunga, mediante la investigación bibliográfica como también en internet, con la finalidad de potencializar las habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes y valores de los empleados que trabajan en el hotel.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del Hotel Rosim para conocer la situación actual de la empresa.
- Enunciar y describir los conceptos básicos de la Gestión del talento humano por competencias que permita brindar con claridad un conocimiento sobre el tema y promulgar interés.
- Identificar y analizar el manejo actual de los procesos de recursos humanos en el Hotel Rosim.
- Diseñar un modelo de gestión de talento Humano en función del diagnóstico situacional actual, las expectativas y requerimientos del Hotel Rosim para ser que su personal sea exitoso y competitivo.
- Establecer conclusiones y recomendaciones a fin de fortalecer el modelo de gestión de talento humano del Hotel Rosim de la ciudad de Latacunga.

3.4 Propósito

Este modelo de gestión de talento humano viene a ser un documento que redacta las actividades y procesos que se deben seguir dentro del departamento de talento

humano, ya que al aplicarse adecuadamente reducirá considerablemente tiempos y recursos, como también contar con un personal adecuadamente preparado y capacitado a la hora de ofrecer los servicios hoteleros.

3.5 Implementación del Departamento de Talento Humano

En vista de que el Hotel Rosim no cuenta con un Departamento de Talento Humano, se ha visto conveniente su implementación dentro de la empresa ya que este departamento es el que se encargará de dirigir, orientar e identificar la forma de manejar al personal eficientemente para lograr las metas y objetivos de la empresa, y a la vez mejorar la calidad de vida laboral.

Además el Hotel Rosim, deberá contar con un Departamento de Talento Humano, ya que este es la unidad encargada de planificar, administrar, organizar, dirigir y controlar estratégicamente el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la formación, la evaluación, los incentivos, las motivaciones, la comunicación y el seguimiento permanente de todo el personal del Hotel Rosim, satisfaciendo de esta manera las exigencias y necesidades del servicio de todos sus niveles y clientes internos utilizando tecnología sofisticada e innovadoras herramientas.

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del negocio para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible, además de que tendrá que reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos empleados.

3.5.1 Objetivos Fundamentales del Departamento de Talento Humano:

- Medir el potencial humano
- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
- Definir la contribución de los empleados.

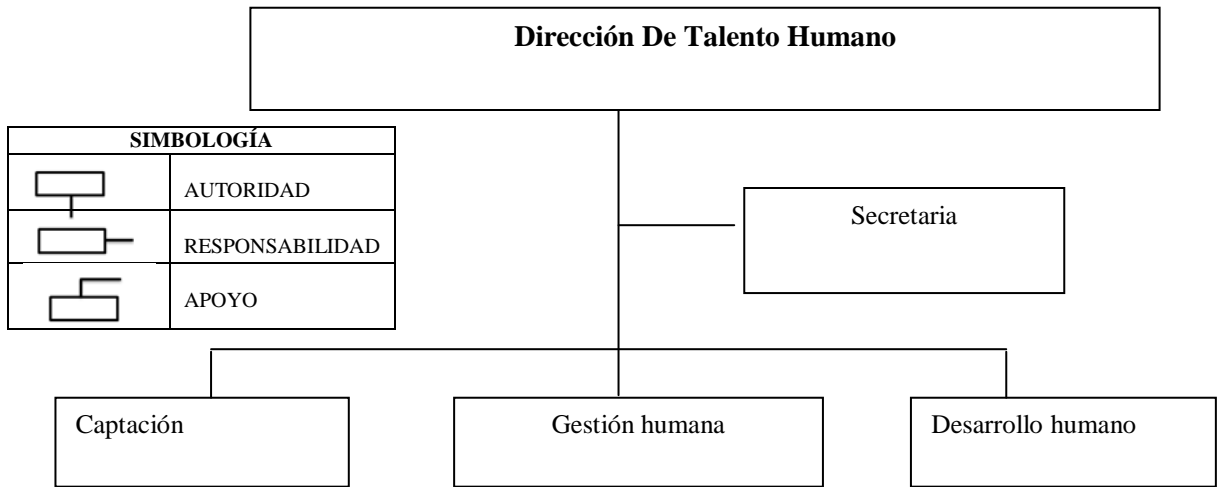
3.5.2 Responsabilidades del Departamento de Talento Humano:

Este departamento será responsable de:

- Diseño o rediseño de los puestos de trabajo
- Análisis de los puestos de trabajo
- Valoración de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Formación del personal
- Establecimiento de planes de carrera
- Evaluación del rendimiento del talento humano
- Crear un enfoque hacia el cliente
- Institucionalizar la rotación de puestos de trabajo

Gráfico N° 13.

Estructura Orgánica del Departamento de Talento Humano



Elaborado por: Grupo de Investigación

3.6 Estructura Funcional de Departamento de Talento Humano

A continuación se muestra de manera detallada las funciones del Departamento de Talento Humano:

Tabla. N° 15

Dirección De Talento Humano	
Objetivo	
Distribuir responsabilidades de funciones a empleados administrativos, trabajadores y de servicios que laboran en las diferentes áreas que se encuentran, bajo su dirección, con el propósito de optimizar su desempeño en el ejercicio de sus funciones, buscar mecanismos para seleccionar al personal idóneo.	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo. ➤ Identificar los perfiles conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores que deberán tener los

<p>Funciones específicas</p>	<p>postulantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro del Hotel Rosim. ➤ Estimular, involucrar y fidelizar a las personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario justo. ➤ Crear canales de relación verticales, horizontales y transversales entre todos los miembros de la organización. ➤ Establecer las características del desempeño y evaluar “el que y el como”.. ➤ Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales..
<p>Perfil</p>	<p>EDUCACIÓN</p> <p>Título Profesional en Derecho, Administración de Empresas, o Psicología, Gerencia del Talento Humano o en Desarrollo Organizacional, Ingeniero Comercial . Edad comprendiaentre los 28 y 45 años</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>Dos (2) años de experiencia relacionada en cargos del nivel directivo, asesor o profesional del sector hotelero.</p> <p>Ver a los empleados, como personas con cualidades, habilidades, necesidades, intereses y motivaciones.</p> <p>TENER UN SEXTO SENTIDO:</p> <p>Ver lo que los otros no Ven. Sentir lo que los otros no Sienten. Oír lo que los otros no Oyen. intuir y prever lo que los otros no intuyen ni prevén.</p> <p>Olvidarnos de clasificaciones y estereotipos: formarse opinión respecto a los empleados en base a evidencias concretas y objetivas y no en base a juicios de valor.</p> <p>Saber vivir sin la necesidad de querer ser aceptados por todos y tener el valor de tomar decisiones impopulares pero que salvaguarden la equidad interna.</p>
<p>Responde a</p>	<p>Administradora</p>
<p>Supervisa</p>	<p>Analista, Personal</p>

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla. N° 16

SECRETARIA	
Objetivo	
<p>Gestionar las informaciones y comunicaciones, internas y externas relacionadas con la dirección, en lengua propia y extranjeras, mantiene el archivo, físico e informático, y desarrolla, ejecuta las actividades de organización propias de la secretaría.</p>	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención y filtro de llamadas entrantes y salientes. ➤ Gestión de la agenda del departamento. ➤ Elaboración de informes. ➤ Funciones de apoyo al analista de selección. ➤ Soporte administrativo de carácter general al analista de selección. ➤ Supervisión y control administrativo de contratos con proveedores. ➤ Organización de viajes y órdenes de misión. ➤ Realización de notas de gastos mensuales y de desplazamientos. ➤ Organización y control de una adecuada gestión de candidatos en procesos de selección.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dominio del paquete Office, especialmente de Word, Excel y Power Point. ➤ Dominio de al menos un idioma comunitario, preferiblemente Inglés. ➤ Experiencia mínima de 2 años desempeñando funciones administrativas, preferiblemente en un departamento de RRHH. ➤ Capacidad de organización, espíritu de equipo, siendo indispensable la orientación al cliente tanto externo como interno.
Responde a:	Director de Talento Humano
Supervisa a:	Personal Hotel Rosim

Elaborado por: Grupo de Investigación

Tabla. N° 17

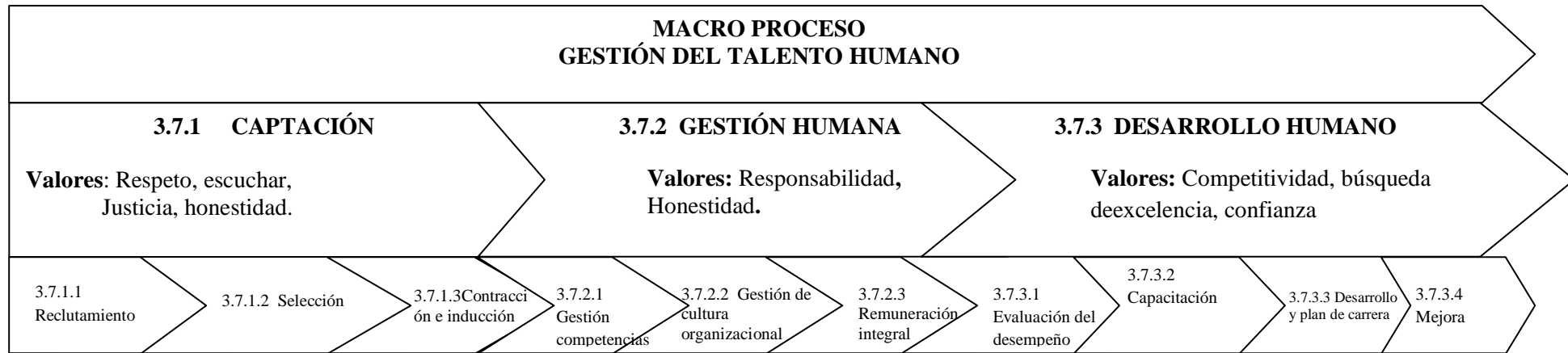
ANALISTA	
Objetivo	
Analizar actividades técnicas y administrativas relacionadas con el talento humano, desarrollando y ejecutando planes y programas pertinentes a la administración del personal, a fin de lograr y mantener un buen clima laboral.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none">➤ Elaborar y mantener actualizado el registro de asignación de puestos.➤ Realiza análisis y descripciones de cargos.➤ Realiza valoración de cargos.➤ Recibe y analiza solicitudes de empleo.➤ Realiza entrevistas a los aspirantes a cargos.➤ Ejecuta el proceso de inducción.➤ Realiza el trámite de movimientos de nómina.➤ Analiza los resultados de la detección de necesidades.➤ Elabora conjuntamente con su superior inmediato el plan de adiestramiento para el personal del departamento.➤ Determina lugar, fecha y hora de la actividad.➤ Facilita equipos audiovisuales, si fuera necesario.➤ Coordina la reproducción del material de apoyo, en caso necesario.➤ Aplica instrumentos para la evaluación de desempeño.➤ Asigna remuneraciones según las escalas respectivas de remuneración para el personal.➤ Realiza los trámites pertinentes para el otorgamiento de permisos y reposos de los trabajadores.➤ Suple ausencias, con el personal de otro departamento y solicita su cooperación para la realización de cualquier trabajo que sea necesario.➤ Atiende consultas, quejas y reclamos sobre materia del talento humano, beneficios contractuales y otros asuntos de su competencia.➤ Participa en la ejecución de Programas de Previsión Social, Higiene y Seguridad en el trabajo, de recreación y bienestar social para el trabajador.➤ Realiza trámites ante el Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS) para inscripción y retiro del personal de la empresa.➤ Propone a su jefe inmediato, ajustes o cambios para el mejoramiento de los subsistemas de la administración.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece conjuntamente con su jefe inmediato, estándares para la evaluación y control del funcionamiento de los sistemas de Recursos Humanos.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesional o egresado de las carreras de Administración, psicología, ingeniera comercial o afines. ➤ De preferencia con cursos de especialización en administración de recursos humanos, legislación laboral y seguridad social. ➤ Experiencia mínima de 2 años en remuneraciones, contratos de trabajo, leyes laborales y sociales, reclutamiento y selección de personal, programas de inducción y capacitación, así como programas de beneficios, planificación de vacaciones y licencias médicas. ➤ Conocimiento de administración de personal y de gestión integral de recursos humanos, así como de manejo de clima. ➤ Manejo de Inglés a nivel intermedio.
Responde a	Director de Talento Humano
Supervisa	Personal del Hotel Rosim

Elaborado por: Grupo de investigación

Cuadro N° 1.

3.7 Cadena de Valor de Gestión de Talento Humano



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.1 Proceso de Captación

3.7.1.1 Reclutamiento

En la actualidad las organizaciones y especialmente el Hotel Rosim tratan de captar a las personas para obtener la debida información para de esta manera llenar las vacantes solicitadas de esta forma se puede decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, para lo cual se deberá seguir los siguientes pasos:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (G 3.7.1.1)

CuadroN° 2.

CADENA DE VALOR DE RECLUTAMIENTO

REQUERIMIENTO	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Definir capacidades competitivas para el éxito. Implantar requerimientos del Talento Humano. Identificación o asignación del proceso Establecer el perfil mínimo.	Verificar existencia en nómina de candidato interno. Calificación de candidato interno. Constatación y verificación. Cumplimiento perfil mínimo	Constatación de no existir en nómina. Convocatoria externa.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 18.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

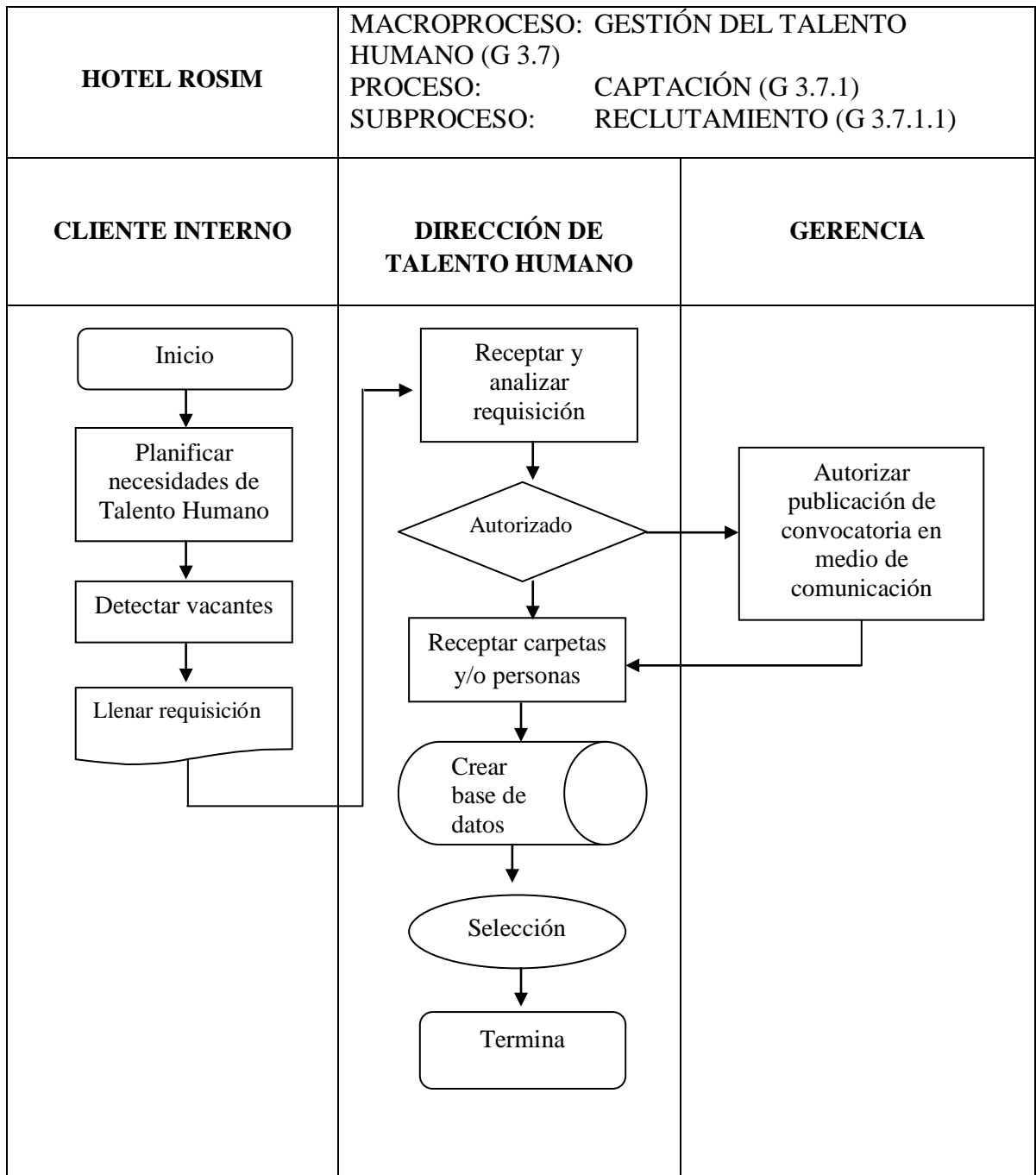
SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO (G 3.7.1.1)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Planificar necesidades del talento humano	Jefes departamentales	Conseguir los requerimientos de los departamentos del Hotel Rosim y provisionar las contrataciones necesarias.
2	Detectar vacantes	Jefes departamentales	Prever las necesidades del talento humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
3	Llenar requisición del Talento Humano	Analista	Completar todos los datos requeridos en el formato de requisición del Talento Humano. (Ver Anexo 8)
4	Receptar y analizar los requisitos	Dirección de Talento Humano Secretaria	Receptar todos los requisitos solicitados y revisar si cumple con los requerimientos establecidos. (Ver Anexo 11)
5	Autorizar cobertura de vacante y publicación de convocatoria	Gerencia	Se refiere tener autorización para comenzar la búsqueda del Talento Humano solicitado como la publicación de la convocatoria correspondiente.
6	Receptar carpetas y/o personas	Dirección de Talento Humano Secretaria	Receptar las carpetas de los candidatos interesados tanto personalmente como vía correo electrónico, mail para cubrir las vacantes.
7	Crear base de datos	Dirección de Talento Humano	Utilizar información de las carpetas receptadas para tener una base de datos como referencia. (Ver Anexo 12)
8	Delegar responsable de selección	Dirección de Talento Humano	Delegar la responsabilidad del proceso de selección.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 19
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.1.2 Selección

En el proceso de selección encontramos la recopilación de la información sobre los candidatos a llenar una vacante y además la determinación a quien se va a contratar mediante las diferentes actividades que se detallan a continuación:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

SUBPROCESO: SELECCIÓN (G 3.7.1.2)

CuadroN° 3.
CADENA DE VALOR DE SELECCIÓN

PRESELECCIÓN	SELECCIÓN	AVISO
Clasificación de candidatos por calificación. Entrevista Evaluación de competencias Preselección	Entrevista final Análisis entrevista final. Evaluación. Calificación final Selección final	Comunicar a la persona seleccionada Negociación Registro en Base de Datos del hotel

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 20.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

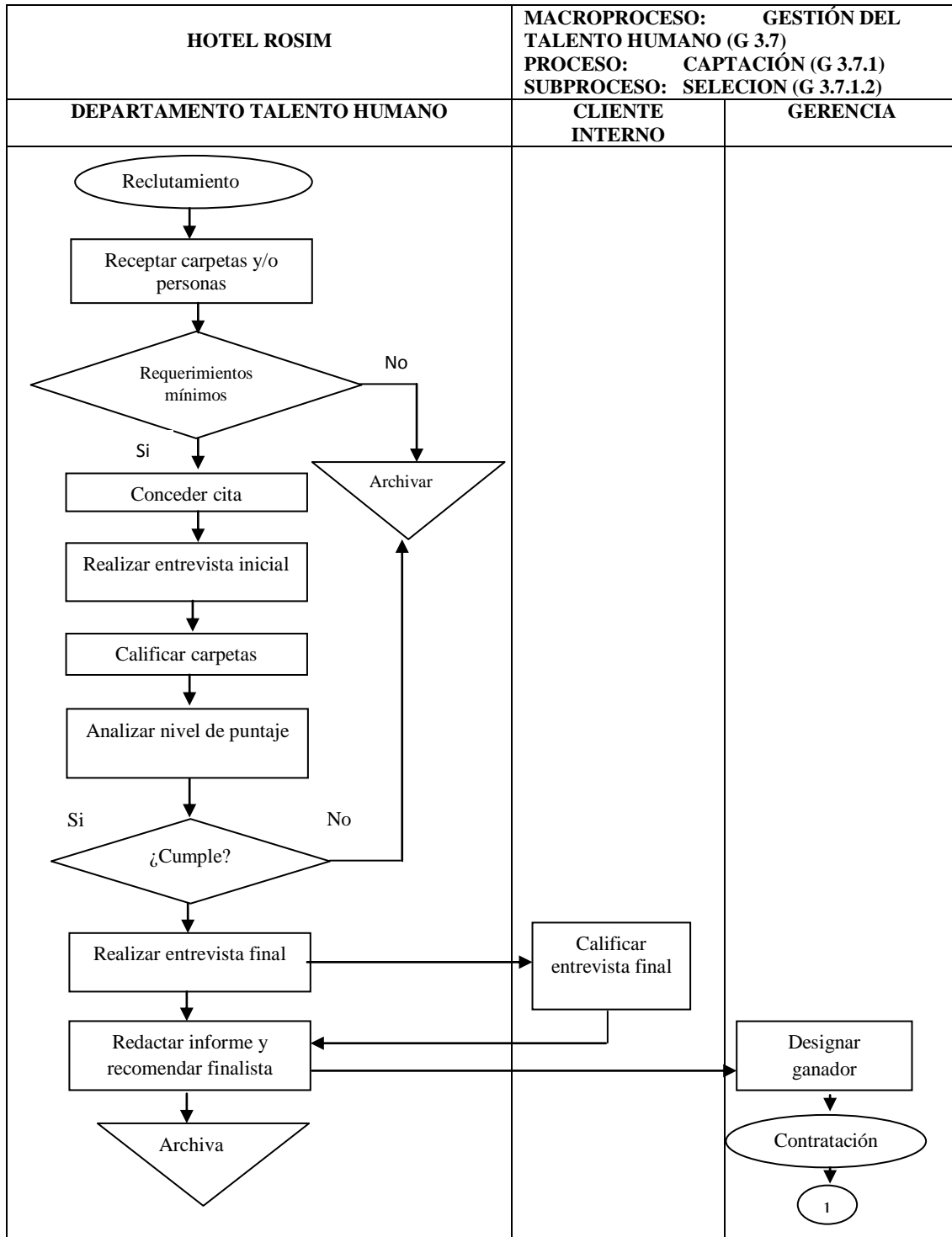
SUBPROCESO: SELECCIÓN (G 3.7.1.2)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Analizar carpetas de los candidatos	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas. (Ver anexo 14)
2	Convocar a entrevista preliminar	Departamento Talento Humano	Coordinar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar
3	Realizar entrevista	Departamento Talento Humano	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos preseleccionados establecer el tipo de trabajo
4	Calificar carpetas	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante	Calificar las carpetas de los candidatos seleccionados de acuerdo a sus documentos presentados.
5	Analizar nivel de puntaje	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante	Asignar el puntaje y elegir aquellos que cumplan con los parámetros establecidos.(Ver anexo 13)
6	Evaluación prueba /entrevista final	Departamento Talento Humano	Implica realizar preguntas claves referentes a la vacante que se necesita ocupar para determinar los conocimientos de los candidatos.(Ver anexo 15)
7	Calificar pruebas, entrevistas y experiencia	Departamento Talento Humano	Escoger los candidatos más competentes para llenar el puesto vacante.(Ver anexo 16)
8	Redactar informe y recomendar candidato del finalista	Departamento Talento Humano	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar a la Gerencia los documentos que le hacen competitivo.
9	Designar ganador	Gerencia	Disponer la contratación del ganador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 21
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.1.3 Contratación

En este punto del Macro proceso de la Gestión del Talento Humano se lleva a cabo todas las actividades a realizarse con el nuevo personal concerniente a la ambientación dentro de la entidad y otros aspectos que se dará a conocer a continuación:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

SUBPROCESO: CONTRATACION (G 3.7.1.3)

CuadroN°.4.
CADENA DE VALOR DE CONTRATACIÓN

PRESELECCIÓN	CONTRATACIÓN	FIRMA CONTRATO	LEGALIZACIÓN
Reunir toda la documentación requerida Aprobación	Solicitud de documentos de soporte y requisitos al seleccionado Informe final del seleccionado	Tramitar contrato Análisis de cláusulas del contrato Firma	Legalización contrato Aviso de entrada Registro

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 22.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

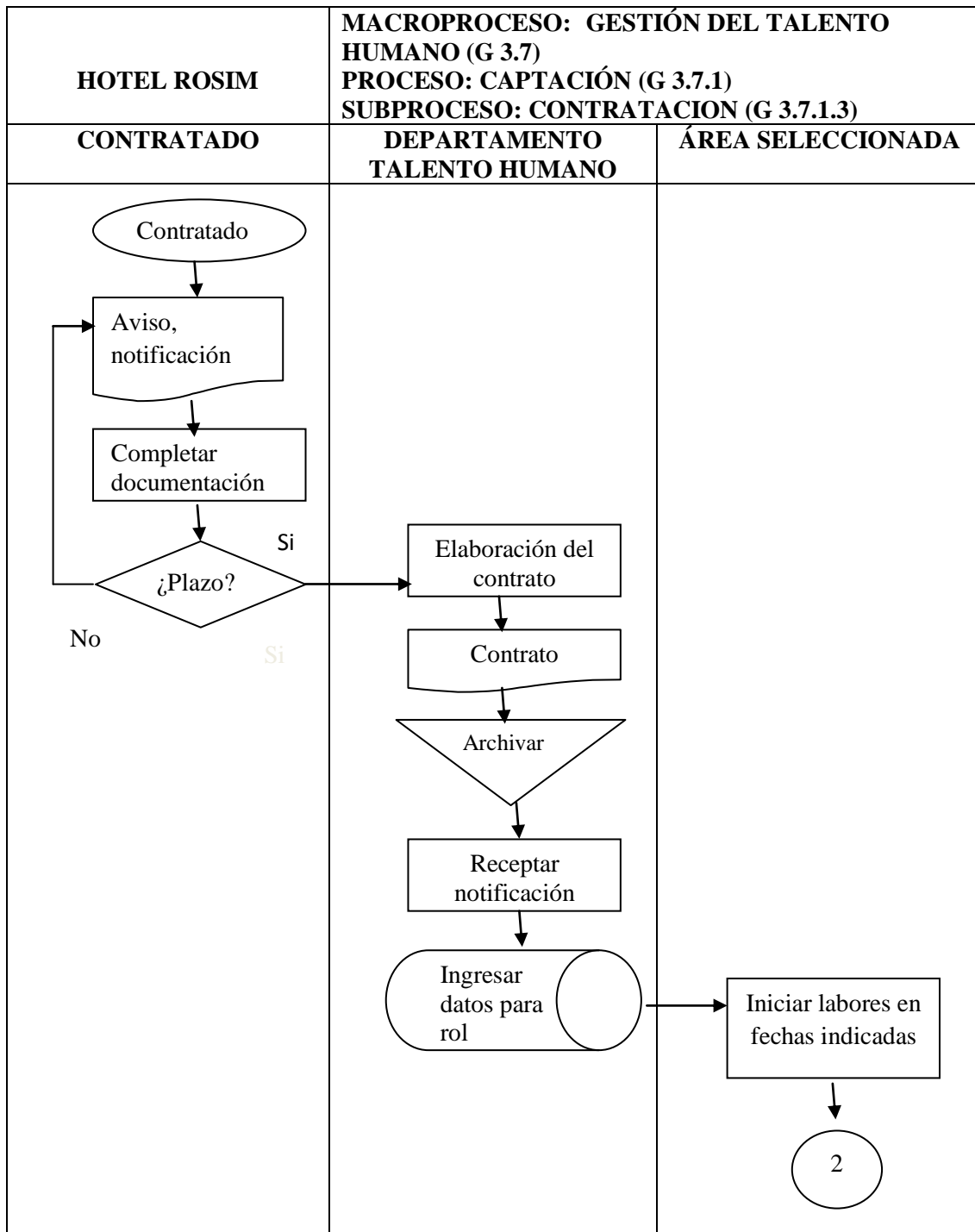
SUBPROCESO: CONTRATACION (G 3.7.1.3)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Aviso, notificación	Contratado	Se comunica al candidato designado para ocupar la vacante notificando la fecha y hora que iniciará las actividades.
2	Completar documentación	Contratado	El candidato seleccionado entregará la documentación que faltare conforme a requerimientos de la administración.
3	Enviar nueva notificación	Contratado	En caso de que el candidato seleccionado no se presentara se procederá a notificar al segundo candidato
4	Elaborar contrato	Departamento Talento Humano	Elabora, registra y firman el contrato (original y 2 copias), en el departamento Talento Humano, en el ministerio de relaciones laborales, y al contratado. (Ver Anexo 17)
5	Ingresar información para registro del rol	Departamento Talento Humano	Se registra la información concerniente al sueldo, cargo, beneficios, etc. propias de la relación contractual acordada por ambas partes.
6	Iniciar inducción del contrato	Dpto. Talento Humano y Jefe Dpto. solicitante	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción
7	Empezar labores	Jefe de departamento solicitante	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 23
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.1.4 Inducción

Dentro del proceso de la inducción se da a conocer al nuevo miembro que se integrará al equipo así como da a conocer las instalaciones del Hotel Rosim, el lugar de trabajo, conoce al jefe, entre otras actividades que se le otorgará más adelante.

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

SUBPROCESO: INDUCCION (G 3.7.1.3)

CuadroN° 5.
CADENA DE VALOR DE INDUCCIÓN

RELACIONARSE	INFORMACIÓN	INTUICIÓN
<p>Empleado recién contratado se presenta con el resto del personal</p> <p>Conocer ficha de inducción.</p>	<p>Dar a conocer aspectos generales del Hotel Rosim, historia, cultura organizacional, objetivos, etc.</p> <p>Informar de las principales actividades y funciones del cargo a desempeñar.</p>	<p>Inducir en la cultura organizacional para evitar posibles confusiones u errores en la ejecución de las actividades asignadas en el sitio de trabajo.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 24

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: CAPTACIÓN (G 3.7.1)

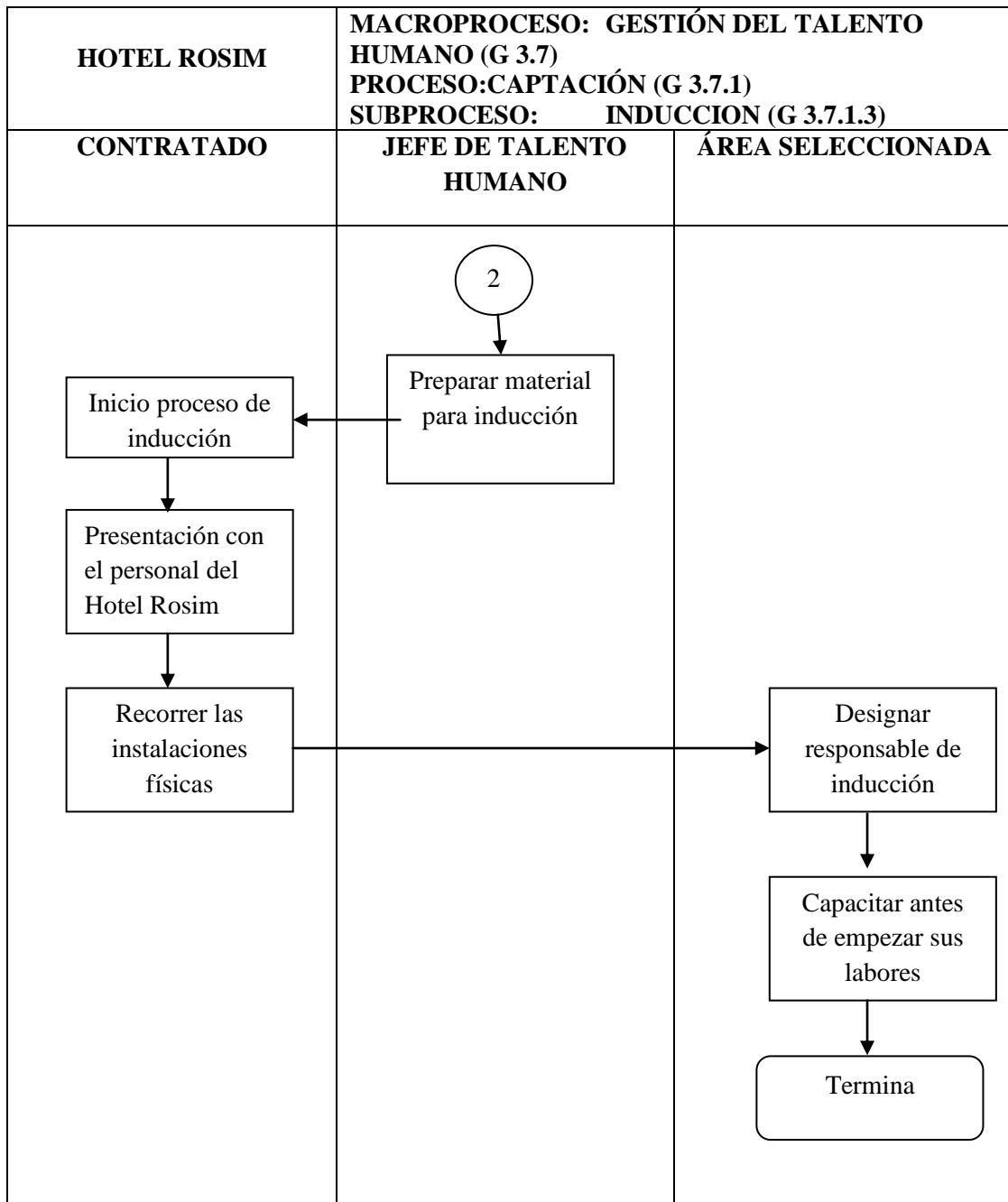
SUBPROCESO: INDUCCION (G 3.7.1.3)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Preparar los materiales e información para la inducción	Jefe departamento solicitante	Proporcionar la mayor información posible acerca del Hotel Rosim como trípticos, reglamento interno, descripción de actividades de los diferentes cargos. (Ver Anexo 18)
2	Primer día de trabajo	Contratado	Acude a las instalaciones del Hotel Rosim para desarrollar durante toda la jornada inducción de actividades propias de su puesto de trabajo.
3	Presentación	Contratado	Se presentará al nuevo miembro del Hotel Rosim ante sus compañeros de trabajo y jefe inmediato.
4	Designar responsable de inducción	Jefe del área seleccionada	El jefe del área o departamento seleccionado será quien desarrolle el proceso de inducción.
5	Recorrido por las instalaciones del Hotel Rosim	Dpto. Talento Humano y personal encargado de realizar dicha actividad	El contratado realizará un recorrido por las instalaciones físicas de la empresa conjuntamente con la persona encargada recibiendo instrucciones del uso y servicios que en ella se desarrollan, de manera que se familiarice con ella.
6	Segundo día de trabajo, especificaciones generales de funciones	Jefe Talento Humano y personal encargado de realizar dicha actividad	Se dará a conocer los detalles de cómo realizar las diferentes actividades correspondientes a su cargo, prioridades, responsabilidades y/o atribuciones.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N°25
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.2 Gestión Del Talento Humano

3.7.2.1 Gestión de Competencias

Por gestión de competencias se entiende a la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo a que la competencia es una característica en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad, es por eso que se dará a conocer los pasos que se deben seguir.

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPETENCIAS (G 3.7.2.1)

Cuadro N° 6.

CADENA DE VALOR DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

METODOLOGÍA	LEVANTAMIENTO	ANÁLISIS	INTERRELACIONES
<p>Determinación de habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona.</p> <p>Establecer nivel de aplicación Definir roles de los participantes.</p>	<p>Planificar aplicación</p> <p>Definir y aplicar cronograma</p> <p>Comunicar a participantes</p> <p>Levantar perfiles por competencias</p> <p>Revisar resultados</p>	<p>Ingresar datos en software especializado</p> <p>Elaboración de perfiles según sea el caso</p>	<p>Elaborar formatos de requisitos de selección.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 26

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

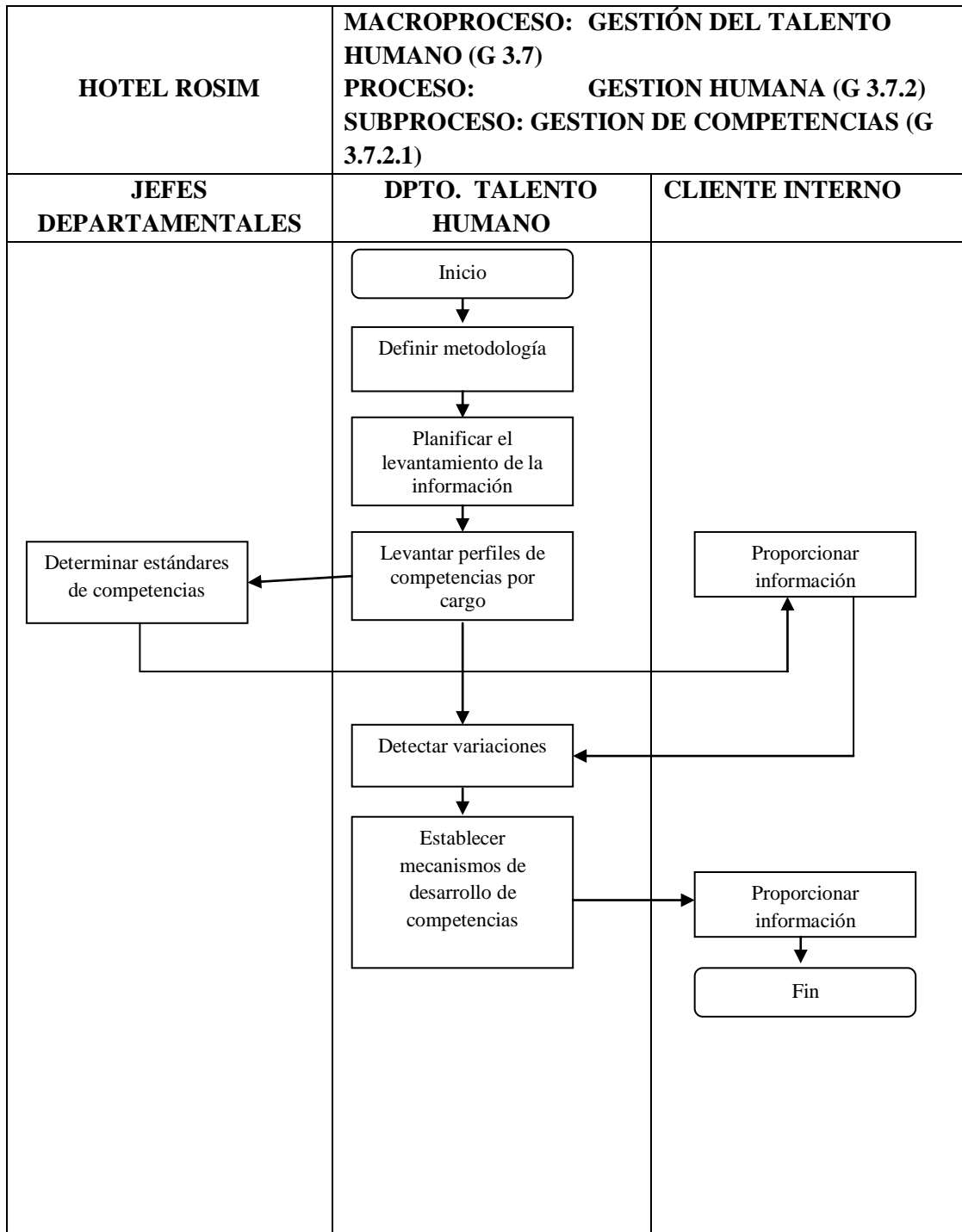
SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPETENCIAS (G 3.7.2.1)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinación de habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona.	Dpto. de talento humano	Involucra la definición de cómo aplicar la gestión de competencias en sí resplandecer las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y valores del personal.
2	Planificar el levantamiento de la información	Dpto. de talento humano	Ejecución de las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos
3	Determinar estándares de competencias	Dpto. de talento humano y jefe departamental	Establecer porcentajes de rendimiento de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados.
4	Proporcionar información	Personal del Hotel Rosim	En reuniones dar a conocer sobre la metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
5	Establecer mecanismo de desarrollo integral	Dpto. de talento humano	Prepara planes de desarrollo de habilidades y conocimientos, destrezas y valores (competencias)
6	Aplicar recomendaciones para el desempeño	Jefe departamentales	El responsable de cada departamento aplicar las recomendaciones con la participación de su personal.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

**Tabla N° 27
FLUJOGRAMA**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.2.2 Gestión de Cultura Organizacional

La gestión de la cultura organizacional es la que se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral ya que se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que a continuación se describirá:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

SUBPROCESO: GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL (G3.7.2.2)

CuadroN° 7.

CADENA DE VALORDEGESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA	MEJORÍAS
Determinar política y procedimiento Elaborar encuesta Seleccionar muestra representativa Aplicar encuesta Tabular datos Análisis de resultados Acciones a emprender	Definición de puntos críticos Priorizar puntos críticos Identificación de causas Plan de mejoras Seguimiento

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 28
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE CULTURA
ORGANIZACIONAL

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

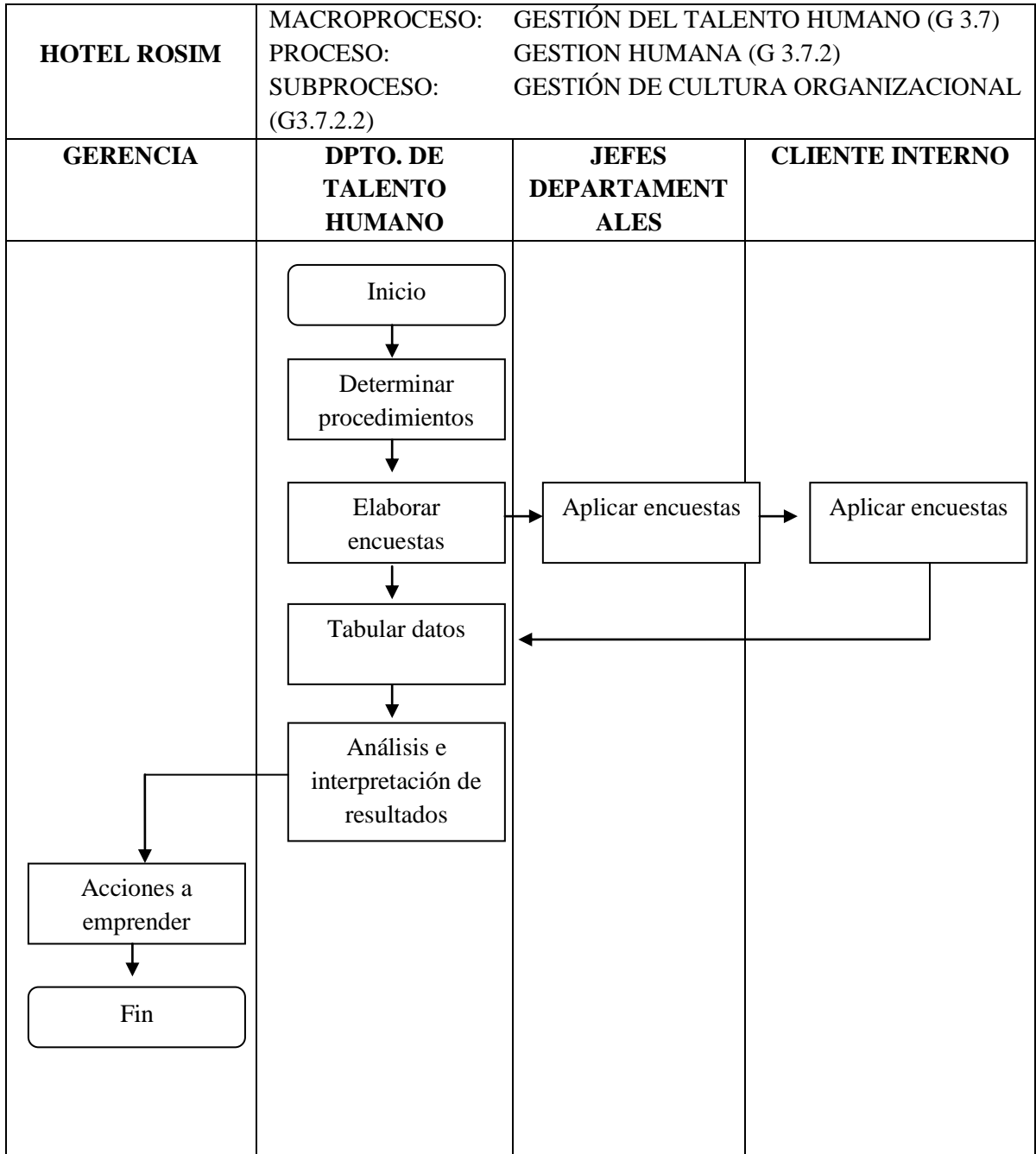
SUBPROCESO: GESTIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL (G3.7.2.2)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Determinar política y procedimiento	Dpto. de talento humano	Implica determinar responsables jefes de cada uno de los departamentos para aplicar semestralmente las encuestas
2	Elaborar encuestas	Dpto. de talento humano y jefe departamental	Establecer una encuesta modelo “Inventario de cultura organizacional”
3	Seleccionar una muestra representativa	Dpto. de talento humano y jefe departamental	Establecer una muestra estratificada sistemáticamente en cada uno de los departamentos
4	Aplicar encuestas	Dpto. de talento humano, jefe departamental y personal	Se debe responder cada una de las preguntas garantizando su veracidad.
5	Tabular datos	Jefe talento humano	Recolectar y tabular las encuestas aplicadas en sus departamentos.
6	Análisis e interpretación de resultados	Jefe talento humano y jefe departamental	Determinar puntos críticos de la información obtenida
7	Acciones a emprender	Jefe talento humano y jefe departamental y gerencia	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 29
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.2.3 Remuneración Integral

La remuneración integral es el salario y sueldo que debe ganar el empleado y trabajador de la institución pero siempre y cuando esté conforme a los reglamentos de la ley en este caso para el sector privado que viene establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales y de acuerdo a la sectorización hotelera, el proceso se lo muestra a continuación:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

SUBPROCESO: REMUNERACION INTEGRAL (G3.7.2.3)

Cuadro N° 8.

CADENA DE VALOR DE REMUNERACIÓN INTEGRAL

VALORACIÓN DE CARGA	ADMINISTRACIÓN NÓMINA
<p>Herramienta: Establecer factores de valoración Mínimos y máximos por cargo. Definir puntaje por cargo Establecer puntaje total</p> <p>Aplicación: Otorgar un responsable para la valoración. Capacitar al responsable de la valoración Planificar ejecución Evaluar en grupo según las áreas</p>	<p>Apertura de nómina del mes.</p> <p>Captura de datos mensuales</p> <p>Nómina</p> <p>Revisar datos ingresados por totales</p> <p>Imprimir nómina</p> <p>Depósito en cuentas o elaboración de listado para emisión de cheques.</p> <p>Recepción de firmas de pago de sueldos y salarios en el rol mensual</p> <p>Archivo de datos de pago.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 30

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE REMUNERACIÓN INTEGRAL

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.2)

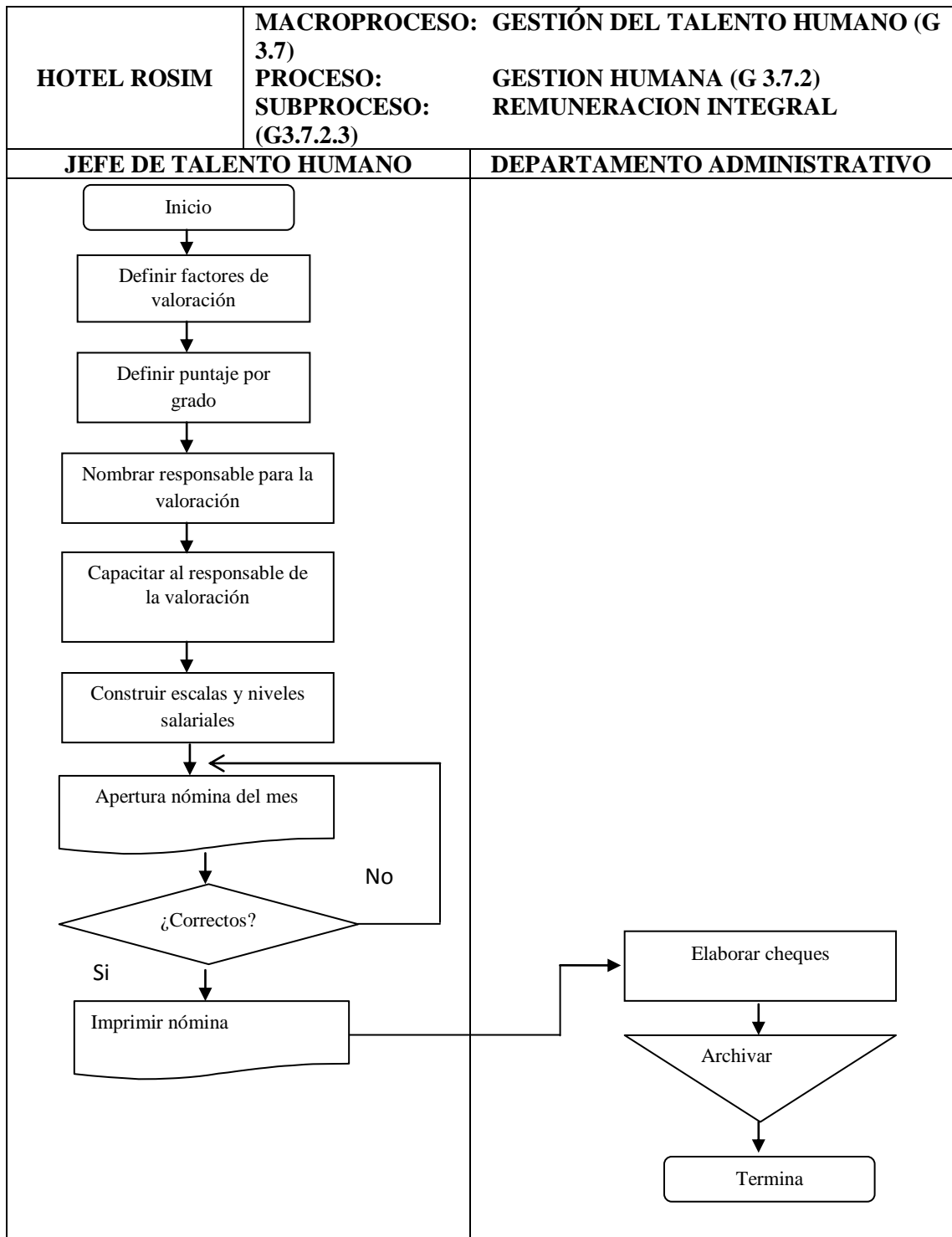
SUBPROCESO: REMUNERACION INTEGRAL (G3.7.2.3)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir factores de valoración	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Elegir de entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un Valorador de Cargos.
2	Definir puntaje por cargo	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Construir una escala de puntuación para la valoración de cargos
3	Nombrar responsable para la valoración	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar cada cargo de cada departamento
4	Capacitar al responsable de la valoración	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Los miembros de cada Comité deben ser capacitados Tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
5	Construir escalas y niveles salariales	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Obtener escalas de sueldos y salarios por puntos de acuerdo al cumplimiento de parámetros establecidos. (Ver Anexo 19, 20).
6	Apertura nómina del mes	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base, iniciar cada mes la captura de datos para pago.
7	Digitar datos al sistema	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Ingresar datos manuales o captura de datos digitalizados o enviados por otros sistemas internos.
8	Imprimir nómina	Dpto. de talento humano	Imprimir los comprobantes de pago individuales (roles individuales) y roles generales conforme a codificaciones internas.
9	Elaborar cheques	Dpto. de talento humano	Conforme a listados efectuar los restantes pagos en los casos autorizados de cheque y no depósito en cuenta.
10	Receptar firmas de pago haberes mensuales	Departamento de Administración	Entregará cada coordinador de unidad los correspondientes roles para la recepción de firmas y Archivo de los mismos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 31
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.3 Desarrollo Humano

3.7.3.1 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales es por eso que damos a conocer diferentes actividades a seguir:

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)
 PROCESO: DESARROLLO HUMANO (G 3.7.3)
 SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (G3.7.3.1)

Cuadro N° 9.

CADENA DE VALOR DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POLÍTICA DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO	REGISTRO
Definir políticas de evaluación Responsables, Tiempo. Manejo de la Información. Acciones y decisiones. Seleccionar Indicadores de desempeño. Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	Aplicar evaluación. Reunión para revisión de resultados con los participantes. Identificar no conformidades y acciones correctivas. Elaborar Plan Individual de Desarrollo	Firmar Compromiso de Mejora con el Plan Individual de Desarrollo.	Registrar resultados, plan de desarrollo individual y compromiso en el archivo personal del departamento del Talento Humano.

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 32.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: DESARROLLO HUMANO (G 3.7.3)

SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (G3.7.3.1)

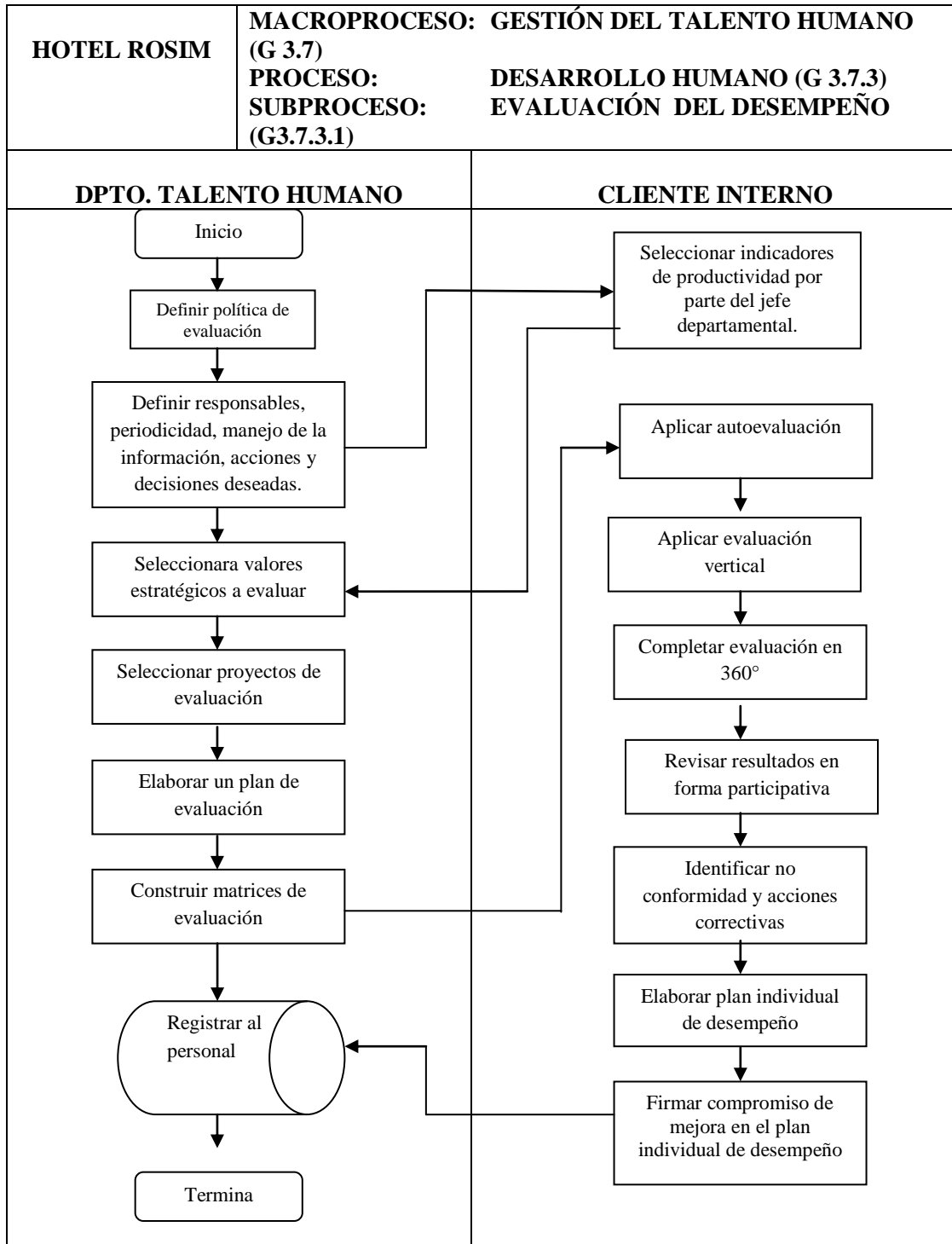
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir política de evaluación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas mandatorias de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes.
2	Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones deseadas.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluar, el manejo acceso de la información y la consecuencia, acciones y decisiones derivadas.
3	Selección de indicadores de evaluación por parte del jefe departamental	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su departamento.
4	Seleccionar valores estratégicos a evaluar	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación.
5	Seleccionar proyectos a evaluar	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando.
6	Elaborar un plan de evaluación	Jefe de Talento Humano	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación.
7	Seleccionar métodos de evaluación	Jefe de Talento Humano	Indicar por escrito qué métodos son aplicables para recabar la información. (Ver Anexo 22)
			Establecer indicadores de gestión directamente

8	Seleccionar indicadores de gestión y tarjetas de control para medición	Jefe de talento humano	relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo. Se utilizará una metodología única para definir los indicadores en toda la organización.
9	Construir matrices de evaluación	Jefe de Talento Humano	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de datos.
10	Aplicar auto evaluación	Personal Hotel Rosim	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición
11	Aplicara evaluación en equipo	Jefe de Talento Humano conjuntamente con el Personal Hotel Rosim	Recibir y aplicar el formato de evaluación de los logros del equipo más que el del desempeño individual.
12	Aplicar evaluación vertical	Jefe de Talento Humano	El responsable de cada proceso debe definir evaluar a los servidores de primera línea de su área.
13	Completar evaluación	Jefe de Talento Humano	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente
14	Revisar resultados en forma participativa	Jefe de Talento Humano	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados.
15	Identificar no conformidades y acciones correctivas	Jefe de Talento Humano	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su concienciación y la obtención de compromiso de manejo.
16	Elaborar plan individual de desarrollo	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.
17	Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo	Jefe de Talento Humano y gerencia	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el Plan Individual de Desarrollo
18	Registrar el personal	Jefe de Talento Humano	Llevar registro de lo realizado y de los compromisos adquiridos.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 33
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.3.2 Capacitación

La capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores y empleados por lo cual se da a conocer algunas actividades a seguir.

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

SUBPROCESO: CAPACITACIÓN (G 3.7.3.2)

Cuadro N° 10.

CADENA DE VALOR DE CAPACITACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACIÓN	COORDINACIÓN	DESARROLLO	PROMOCIÓN
Definir políticas de capacitación. Responsable, periodicidad	Plan de Capacitación.	Negociación de contratación de servicios.	Ejecución Evaluación	Documentos aprobación
Manejo de la información.	Separación de capacitación interna, externa	Hacer la difusión en el personal.	Registro	Registro
Detectar necesidades de capacitación.	Aprobación	Compromiso de capacitación.		
Determinar tipo de capacitación.		Inscripción en los proyectos de capacitación.		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N° 34.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

SUBPROCESO: CAPACITACIÓN (G 3.7.3.2)

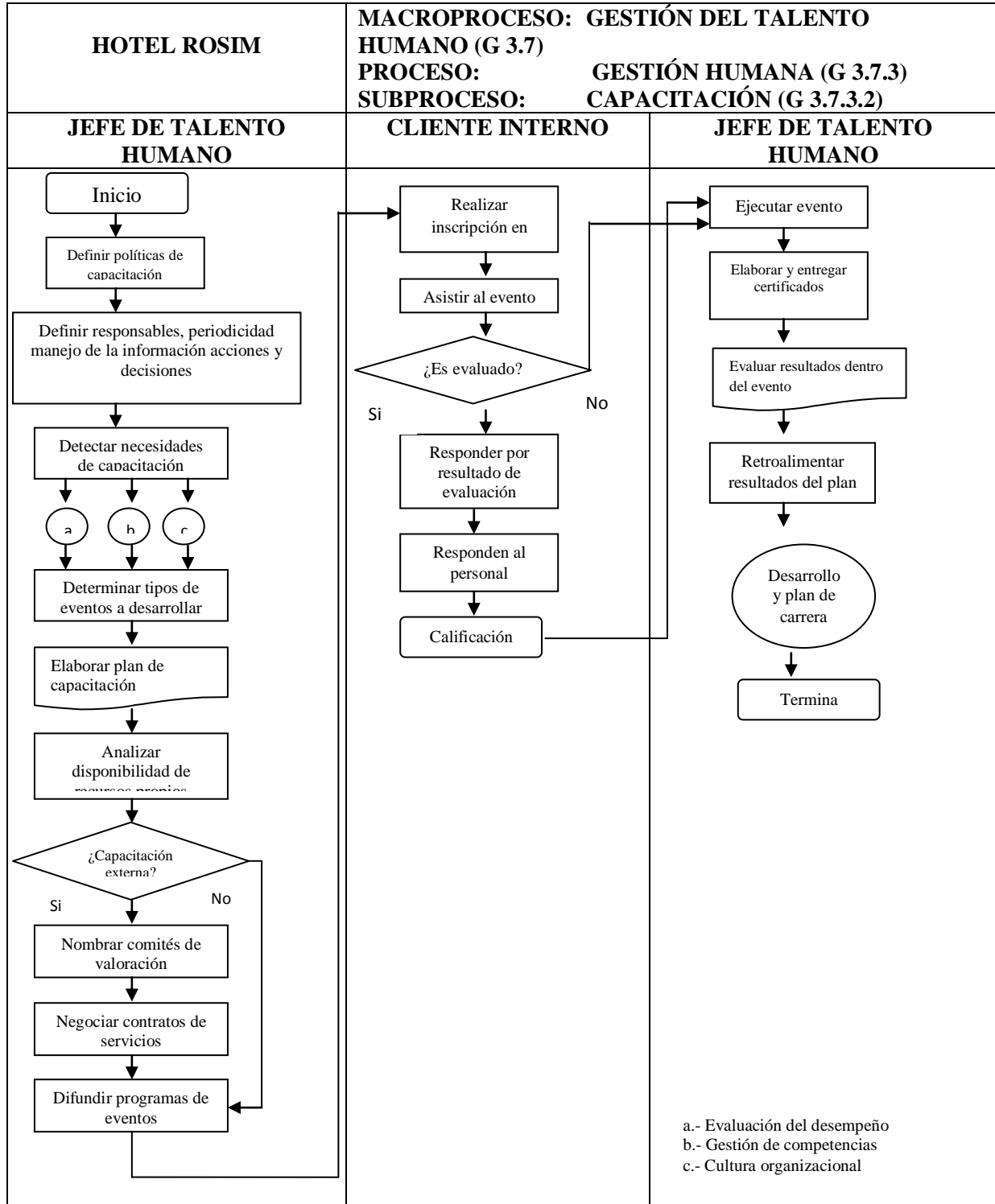
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir Política de Capacitación	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de la capacitación
2	Definir Responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones derivadas.	Dpto. Talento Humano	Registrar a los responsables, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
3	Detectar necesidades de Capacitación	Dpto. Talento Humano	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, cultura organizacional y/o desarrollo y plan carrera.
4	Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria	Dpto. Talento Humano	Seleccionar los tipos de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales.
5	Diseñar el programa de Capacitación y su presupuesto	Dpto. Talento Humano	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el plan de capacitación.(Ver Anexo 23)
6	Analizar disponibilidad de recursos propios	Dpto. Talento Humano	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones), materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y/o seleccionar.
7	Aprobar contratación recurso externo	Dpto. Talento Humano	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el departamento de talento humano.
8	Negociar contratos de servicios externos	Dpto. Talento Humano y gerencia	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado.
9	Aplicar capacitación externa	Dpto. Talento Humano	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación.
10	Difundir programación de eventos	Dpto. Talento Humano	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones de plan de

			capacitación y avances obtenidos.
11	Realizar inscripción en evento deseado/necesitado	Personal Hotel Rosim	El Cliente Interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección, Adicionalmente los eventos recomendados conforme a la de lección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo.
12	Ejecutar eventos	Dpto. Talento Humano	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos.
13	Asistir al evento	Personal del Hotel Rosim	Cumplir la capacitación en asistencia puntualidad y aprobación.
14	Evaluar resultados dentro y fuera del evento	Dpto. Talento Humano	Los participantes llenan en el registro de evaluación de los contenidos del evento, los instructores, la logística Y el material recibido.
15	Responder por resultados de evaluación	Personal del Hotel Rosim	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evaluación y/o recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados.
16	Elaborar y entregar certificados	Dpto. Talento Humano	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación.
17	Retroalimentar resultados del Plan	Dpto. Talento Humano	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

**Tabla N° 35
FLUJOGRAMA**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.3.3 Desarrollo y Plan de Carrera

Este proceso consiste en hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuye al beneficio de la sociedad.

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

SUBPROCESO: DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA (G 3.7.3.3)

Cuadro N° 11.

Cadena de valor de Desarrollo y Plan de Carrera

DESARROLLO VERTICAL	DESARROLLO HORIZONTAL	DESARROLLO INDIVIDUAL
<p>Definir criterios del plan.</p> <p>Establecer políticas de Desarrollo y carrera profesional.</p> <p>Cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos</p> <p>Auditar niveles de cadena de mando.</p>	<p>Análisis horizontal de Competencias requeridas.</p> <p>Establecer Política de rotación dentro del mismo departamento. Rotar para asumir los roles de responsabilidad.</p>	<p>Conseguir insumos de Evaluación del desempeño.</p> <p>Seleccionar eventos y acciones de desarrollo individual. - Aplicar acciones de desarrollo individual.</p> <p>Evaluar acciones.</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 36.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

SUBPROCESO: DESARROLLO Y PLAN DE CARRERA (G 3.7.3.3)

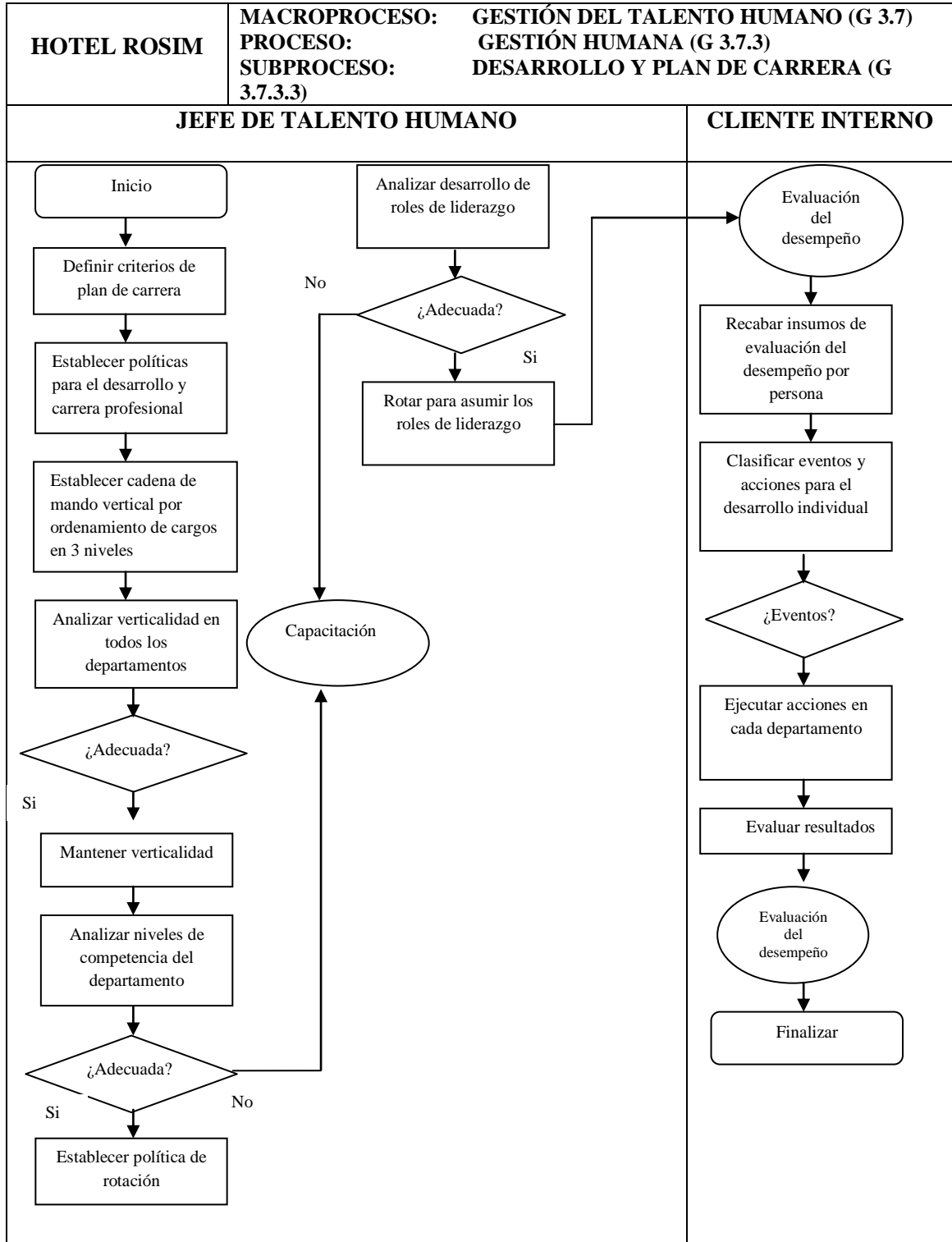
N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Definir criterios del Plan	Dpto. administración y Dpto. Talento Humano	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical (estructura organizacional) y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas.
2	Establecer políticas para el Desarrollo y carrera Profesional	Dpto. Talento Humano	Definir propósitos del Plan Carrera así como ajustar a las normativas mandatorias dadas en las reglamentaciones correspondientes
3	Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en 3 niveles	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Diseñar y/o actualizar cargos conforme a la Metodología para la Clasificación de cargos en el Hotel.
4	Analizar verticalidad en todos los departamentos	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Verificar ajustes a la nueva estructura organizacional en todos los departamentos del Hotel Rosim.
5	Mantener verticalidad	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos.
6	Analizar niveles de competencia horizontales del departamento	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Adquirir de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes de cada departamento y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación.
7	Establecer políticas de rotación en el departamento	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias.
8	Analizar desarrollo de roles de liderazgo	Dpto. Talento Humano y gerencia	Detectar personas con potencialidad de liderazgo y ajustar en cada departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de responsabilidad y poder de decisión controlado en menor nivel cada vez.
9	Rotar para asumir los roles de liderazgo	Dpto. Talento Humano y gerencia	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones impartidas e

			independientes por las personas con potencial de liderazgo.
10	Recabar insumos de evaluación de desempeño por personas	Dpto. Talento Humano y gerencia	Recolectar sugerencias del plan individual de desarrollo que no se puedan resolver vía capacitación y que si se puedan enfrentar a través de acciones de desarrollo de cada persona de su departamento.
11	Clasificar eventos y acciones para desarrollo individual	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	El responsable del departamento deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada persona de su departamento.
12	Efectuar acciones en el mismo departamento	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones es decir el desarrollo individual planificado.
13	Evaluación de resultados	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Analizar ajuste planificación – ejecución y completar la evaluación con las persecuciones de resultados obtenidos por los ejecutores y actores.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

**Tabla N° 38
FLUJOGRAMA**



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

3.7.3.4 Mejora Continua

En el sector hotelero y demás empresas es necesario monitorear las actividades que se vienen realizando ya que siempre existe la posibilidad de modificar proceso y o redireccionar algunas actividades que se estén desviando o no estén cumpliendo con lo esperado es por lo que se plantea una mejora continua.

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

SUBPROCESO: MEJORA CONTINUA (G 3.7.3.4)

Cuadro N° 12.

CADENA DE VALOR DE MEJORA CONTINUA

INDICADORES DE GESTIÓN	APLICACIÓN	POLÍTICAS DE MEJORA CONTINUA
Diseñar indicadores para el departamento. Establecer tiempo de medición. Determinar factores	Adquirir software para su aplicación. Establecer consecuencias de medición. Medir y derivar causas y correctivos.	Definir alternativas de decisión y analizarlas. Tomar decisiones correctivas por proceso.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

TablaN° 39.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (G 3.7)

PROCESO: GESTIÓN HUMANA (G 3.7.3)

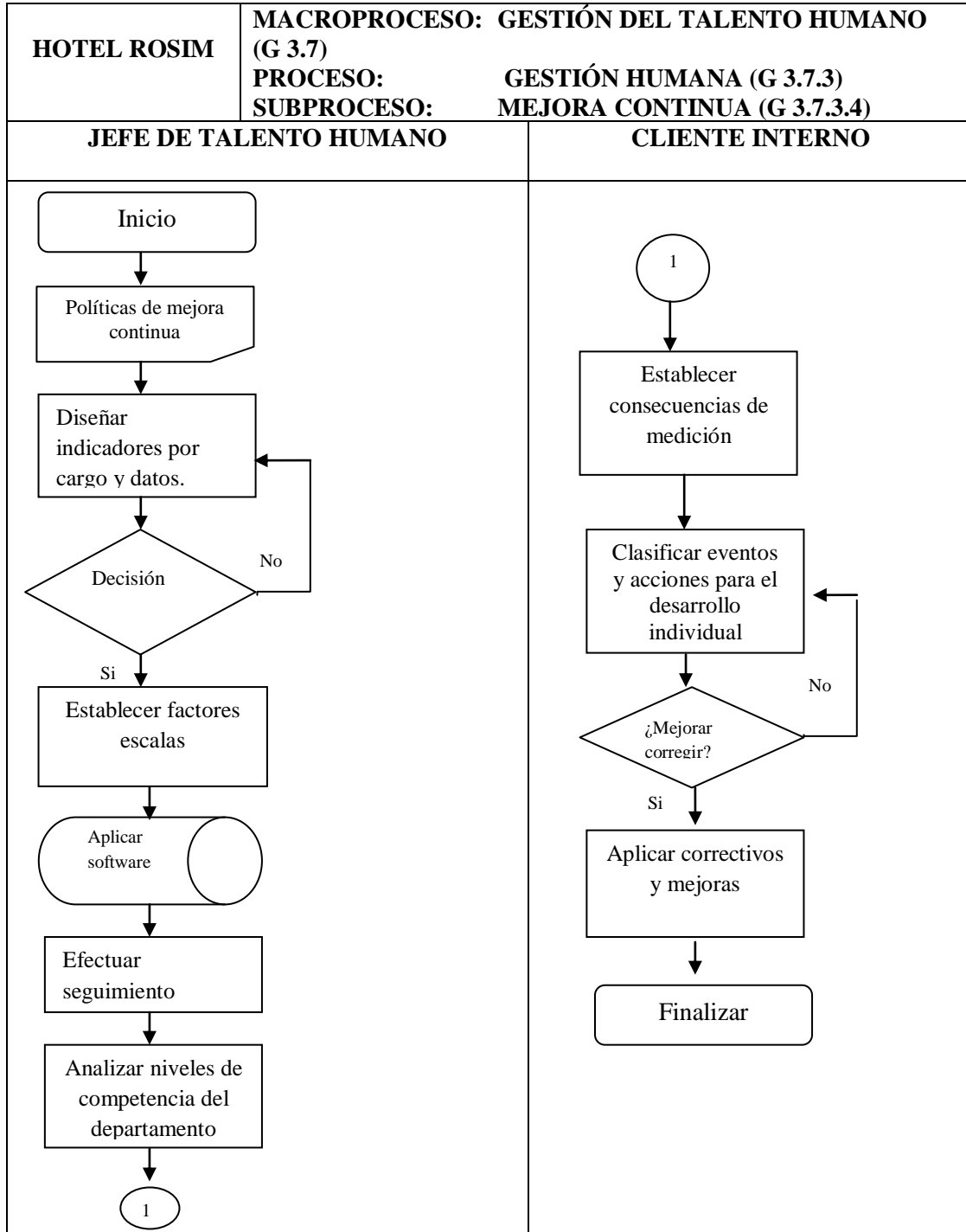
SUBPROCESO: MEJORA CONTINUA (G 3.7.3.4)

N°	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Política de mejor continua	Dpto. administración y Dpto. Talento Humano	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión de talento humano
2	Diseñar indicadores por cargo	Dpto. Talento Humano	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento para la implantación de mejora continua.
3	Establecer factores	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Realizar estudios de las necesidades en base a factores y escalas. Organizando la información disponible y dando valor a cada uno
4	Aplicar software	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Adquirir un software para la aplicación, ingresando datos al sistema de cómputo para alinearse con el proceso.
5	Efectuar seguimiento	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Establecer periodicidad de medición en los departamentos que se aplique mejora continua.
6	Efectuar consecuencia de medición	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Aplicar parámetros de medición para identificar las posibles alternativas.
7	Medir y definir causas y acciones correctivas	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales	Realizar una relación de costo beneficio.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Grupo de investigación

Tabla N°40
FLUJOGRAMA



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Grupo de investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El modelo propuesto busca la creación de un Departamento de Talento Humano dentro del Hotel Rosim como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia, generadas de una mayor competitividad del talento humano; basándose en el diseño de los procesos de Talento Humano que facilitarán en primera instancia establecer un proceso formal, que garantice la captación del personal requerido, donde la correcta atención a la definición del puesto es un paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos y sobre todo retener ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa, ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal acorde a las necesidades de éstos y del Hotel Rosim.
- El análisis del puesto permitirá determinar el trabajo que se llevará a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas del Hotel Rosim puedan ser alcanzadas, así resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño, este incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.
- El modelo está basado directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el Hotel Rosim y no implica de ninguna manera a la personas, para evitar alguna discriminación por parte de los empleadores o por los mismos trabajadores de esta empresa.
- El diseño de este modelo de gestión de talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursos

humanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

- Es importante manejar de forma confidencial la información del personal del Hotel Rosim y su análisis deberá ser llevado a cabo por un profesional.
- Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados del Hotel Rosim, ofrecer una buena calidad de vida laboral, dar a conocer los objetivos y políticas de la empresa a los empleados e involucrarlos para el cumplimiento óptimo de los mismos.
- El Departamento de Talento Humano por intermedio de su jefe debe de buscar nuevas formas de administrar el Talento Humano en el Hotel Rosim es por esto que la Gestión de Talento Humano por Competencias es una innovadora y eficaz decisión de implementar este tipo de Gestión.
- El personal de toda la empresa debe contar con una inducción adecuada en la cual se describan correctamente las actividades a realizar en su nuevo puesto.
- Poner en conocimiento del personal de la empresa, la visión y misión, objetivos, políticas y valores con los que se maneja el hotel Rosim, para de esta manera contar con un grupo de colaboradores que se sientan parte de la organización y que vayan encaminados hacia la misma dirección, lo que facilitará la consecución y logro de resultados planteados, a la vez que se debe dar a conocer mensualmente cual es la situación de la empresa y los logros alcanzados y los que faltan por alcanzar.

- Se debe establecer planes de capacitaciones permanentes a cada área sobre temas en los cuales se denoten falencias en el personal adicional a esto charlas en las cuales se de a conocer los avances de la empresa y los beneficios que tiene estos para el personal, para de esta forma motivarlos y crear un ambiente de mejora continua y comprometido de trabajo.

- Mejorar relación jefes – empleados dentro de la empresa, es decir brindar al personal la apertura para que la comunicación sea más efectiva, ágil y confiable y de esta manera crear un ambiente de trabajo óptimo para la consecución de los objetivos de departamento y por ende lo del Hotel.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Citada

- ARIAS Galicia, “Administración de Recursos Humanos”, México, 1999 Pág. 36
- ÁVARO Dante “Gestión del talento Humano”, Conacyt, 2006, Pág. 8
- CHIAVENATO Idalberto. “Administración de Recursos humanos”, Colombia, Mc. Graw Hill, 2002. Pag. 6-7.
- CHIAVENATO Idalberto. “Administración de Recursos humanos”, Colombia, Mc. Graw Hill, 2002. Pag. 9..
- CHIAVENATO Idalberto. “Administración de Recursos humanos”, Colombia, Mc. Graw Hill, 2002. Pag. 12
- CHIAVENATO Idalberto. “Administración de Recursos humanos”, Colombia, Mc. Graw Hill, 2002. Pag. 15..
- VARGAS Ricardo “Proyecto de vida y planeamiento estratégico personal”, Perú, Pág. 87.

Bibliografía consultada

- CABEZAS María, SALVADOR Tatiana, Propuesta de un Modelo de Recursos Humanos para la empresa LEADCOM DEL ECUADOR S.A. Pág. 54

- CHIAVENATO Idalberto, Gestión del Talento Humano, Primera Edición, Mc Graw Hill, Traducción: Germán Villamizar, Colombia 2002, Pág. 69
- DOLAN Simon, VALLE Ramón, SCHULLER Randall, La Gestión de los Recursos Humanos, Segunda Edición, Mc Graw Hill, España 1999, Pág. 201

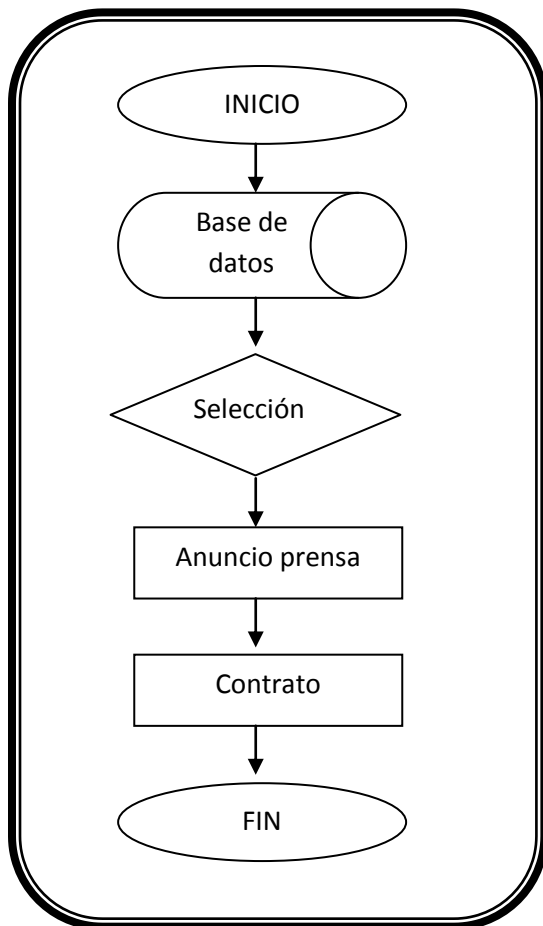
Bibliografía Virtual

- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/manual-organizacional-recursos-humanos/manual-organizacional-recursos-humanos2.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.html>
[citado abril 18, 2012]
- <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/202/1/Barona%20-%20Paz%20ITYH0107.pdf>
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/2658>
- <http://www.wililearning.com/monografía/los-nuevos-modelos-de-gestion-del-principal-activo-de-una-empresa-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/12000-4>

ANEXOS

ANEXO N°1

PROCESO DE SELECCIÓN HOTEL ROSIM

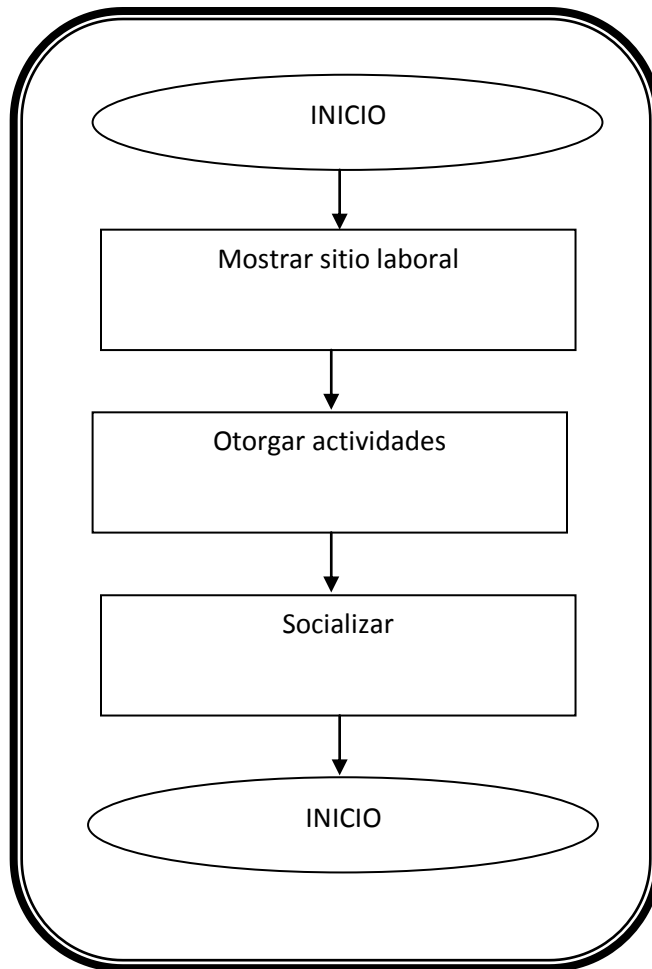


Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N°2

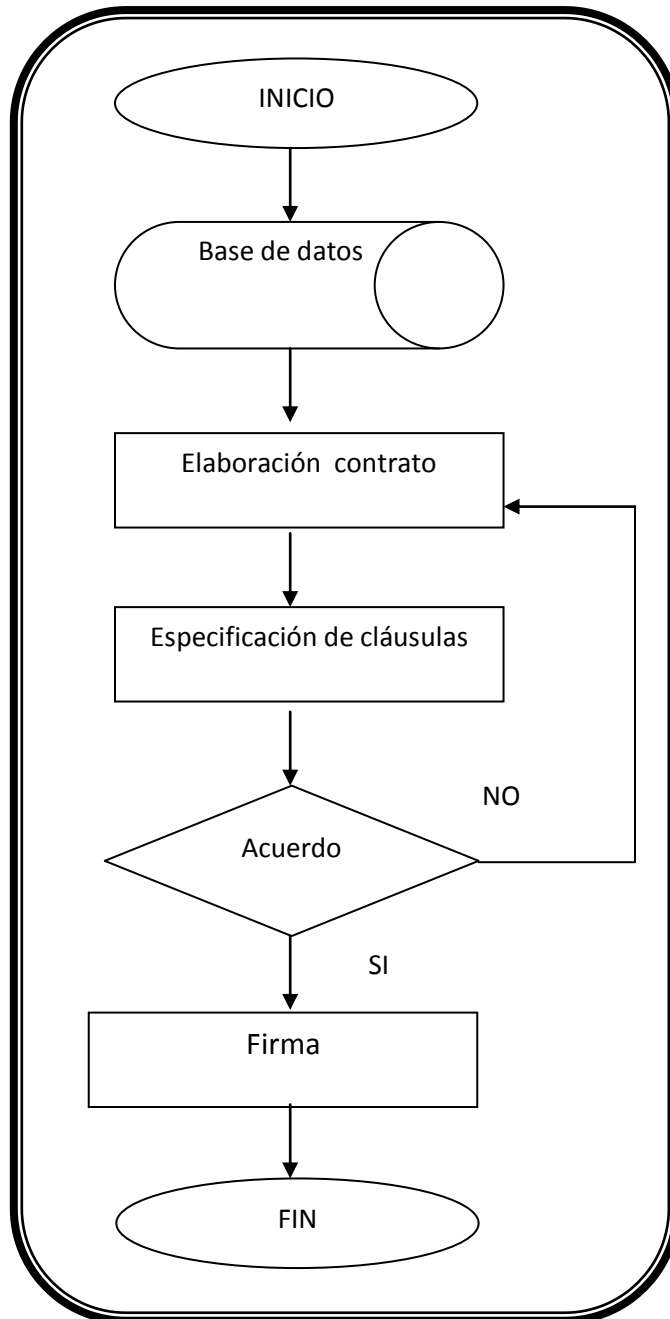
PROCESO DE INDUCCIÓN HOTEL ROSIM



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de investigación

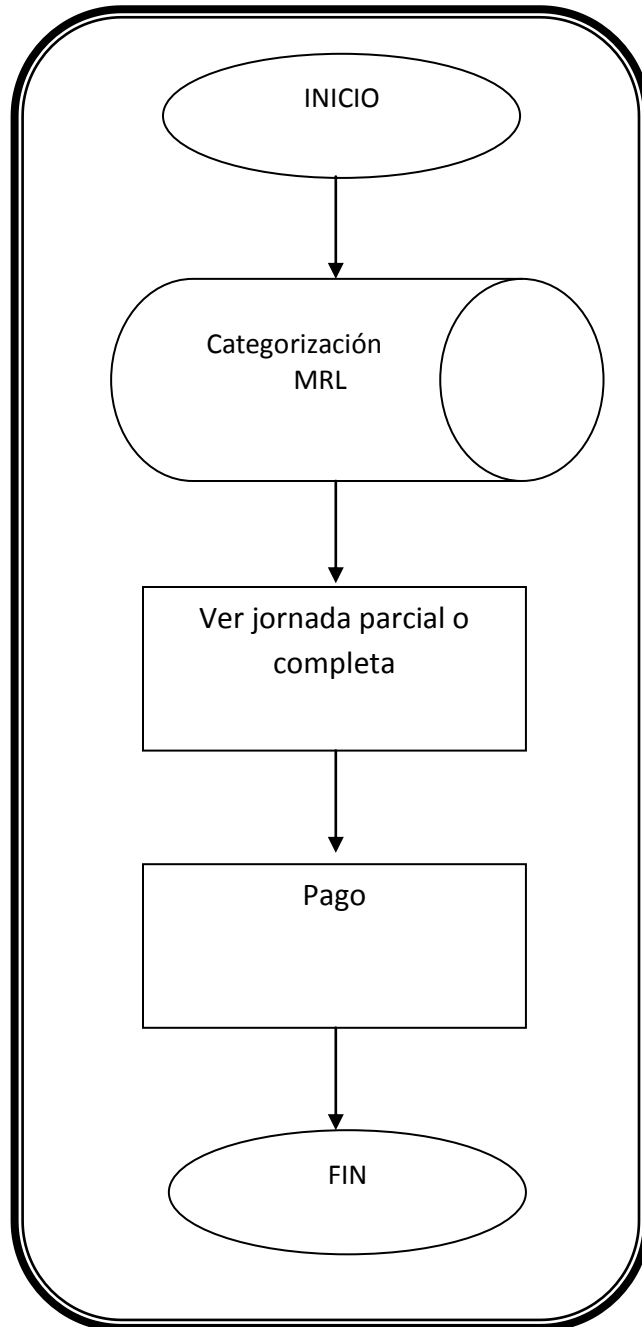
ANEXO N° 3
PROCESO DE CONTRATACIÓN
HOTEL ROSIM



Fuente: Hotel Rosim
Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 4

PROCESO DE REMUNERACIÓN HOTEL ROSIM

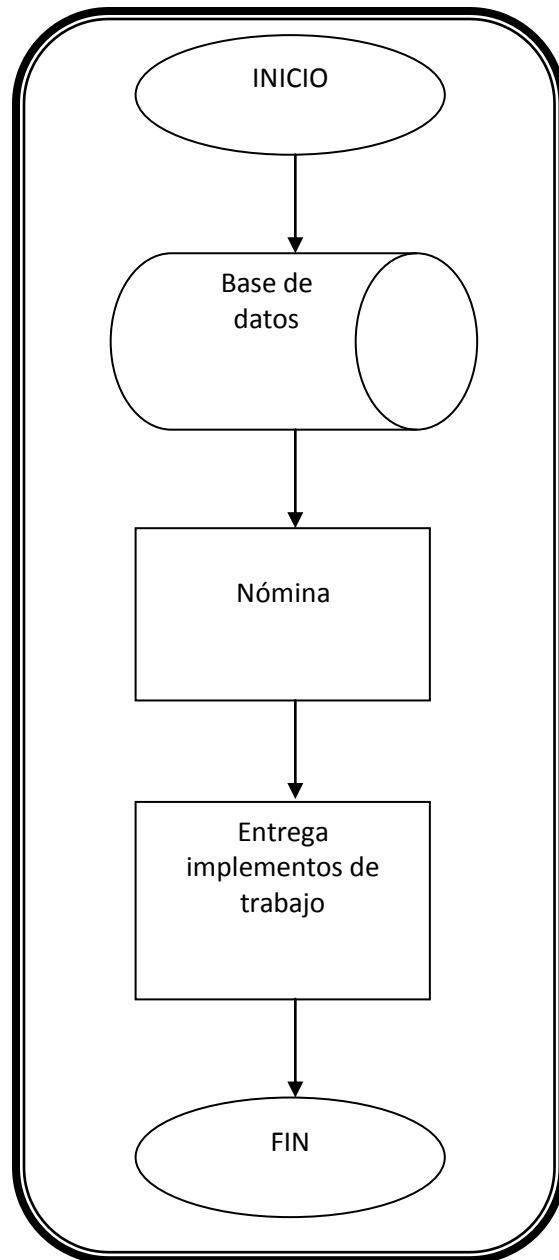


Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO 5

PROCESO DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO HOTEL ROSIM



Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de investigación



ANEXO N° 6

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta está dirigida al personal que labora en el Hotel, Rosim con la finalidad de conocer cuáles son los procesos que se utiliza para la contratación del talento humano.

Indicaciones:

Por favor lea detenidamente y conteste con la mayor veracidad posible.

DATOS GENERALES

1. ¿Cree usted que las opiniones de que proporcionan los empleados son tomados en cuenta por la Administración para la toma de decisiones?

- Si
- No
- A veces

2. ¿Conoce usted la estructura orgánica que tiene el Hotel Rosim?

- Si
- No

3. ¿Considera usted que se encuentran bien definidas las funciones para cada área o departamento?

- Si
- No

4. ¿Cómo fue seleccionado usted para trabajar en el Hotel Rosim?

- Recomendación
- Mérito propio
- Anuncios

5. ¿Cómo calificaría usted la comunicación y compañerismo entre el personal que trabaja en el Hotel Rosim?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

6. ¿Existe capacitación por parte del Gerente para el personal que integra cada uno de los departamentos?

- Siempre
- A veces
- Nunca

7. ¿Recibe Ud. incentivos, motivaciones generadas por su desempeño en los diferentes departamentos que usted trabaja?

- Si
- No
- A veces

8. ¿El gerente del Hotel Rosim evalúa a sus empleados?

- Siempre
- A veces
-

Nunca

9. ¿Cómo cree usted que los clientes perciben el servicio al cliente en el Hotel?

Bueno

Aceptable

Malo

10. ¿Cómo calificaría Ud. la implementación de un modelo de gestión de talento humano en el Hotel Rosim?

Mala

Muy buena

Excelente

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO N° 7

ENTREVISTA

Dirigida: A la tecnóloga Olivia Córdova Administradora del Hotel, Rosim de la ciudad de Latacunga

- 1. ¿Cree usted que la estructura organizacional se encuentra bien definida?**

- 2. ¿En qué áreas del Hotel, Rosim usted encuentra problemas críticos?**

- 3. ¿Qué procesos realiza usted para la contratación del talento humano?**

- 4. ¿Cómo fija usted las remuneraciones para su personal?, ¿qué factores toma en cuenta?**

- 5. ¿Capacita usted al personal en cada uno de las áreas o departamentos?, ¿cada qué tiempo?**

- 6. ¿Cómo maneja usted al personal para aprovechar el talento que posee el hotel Rosim?**

ANEXO N° 8

HOJA DE REQUISICIÓN DE PERSONAL

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

Pág. 1/2

FORMULARIO DE REQUISICION DE PERSONAL									
				REQUISICIÓN DE PERSONAL			FECHA		
DEPARTAMENTO SOLICITANTE							AÑO	MES	DÍA
				ÁREA			DENOMINACIÓN DEL PUESTO		
CONTRATO					MOTIVO DE LA CONTRATACIÓN				
TIPO				DURACIÓN (MESES)					
EVENTUAL							CREACIÓN		
REEMPLAZO							VACANTE		
PASANTÍA							VACACIONES		
TIEMPO PARCIAL							MATERNIDAD		
HONORARIOS							LICENCIA		
N°. DE PERSONAS REQUERIDAS									
OBJETIVO DEL PUESTO									
PERFIL DEL PUESTO									
GENERO		F		M		AÑOS DE EXPERIENCIA			
EDAD									
ESTADO CIVIL		S	C	V	D	UL	HORARIO SEMANAL		HORAS EXTRA S
NIVEL DE INSTRUCCIÓN						TURNOS			
ESPECIALIDAD					RANGO SALARIAL PROPUESTO				
CONOCIMIENTOS ADICIONALES									
SOLICITADO POR	FECHA	AUTORIZADO POR		FECHA	TRAMITADO POR		FECHA		

FICHA DE ESPECIFICACION DE CARGO	
NOMBRE:	
DEPARTAMENTO:	
DESCRIPCION DEL CARGO:	
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	
CONDICIONES DE TRABAJO:	
TIPO DE TAREA:	
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS:	
CARACERISTICAS FISICAS:	
CARACTERISTICAS HUMANAS:	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS:	
PRUEBA O TEST QUE SE APLICARA:	
INDICACIONES:	
CONTRADICCIONES:	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 9

MODELO DE CONVOCATORIA INTERNA DE TRABAJO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

Proceso de reclutamiento de Personal, para la búsqueda de _____(puesto vacante)

Los aspirantes deben tener el siguiente perfil:

CARGO: _____

UBICACIÓN: _____

RESPONSABILIDAD: _____

REQUISITOS INDISPENSABLES: _____

PERFIL: _____

OTROS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: _____

En el caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor comentarlo al responsable del área de Talento Humano, luego de haber tratado el tema con su jefe inmediato: hasta (año/mes/día)

Saludos,

Firma

Coordinación de Talento Humano

ANEXO N° 10

MODELO DE CONVOCATORIA EXTERNA

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

1. DETALLES GENERALES

MISIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO		ROL DEL PUESTO	

2. DESGLOSE DE PARÁMETROS

ASPECTOS A CONSIDERAR				
INSTRUCCIÓN FORMAL	EXPERIENCIA ESPECÍFICA	CAPACITACIÓN ESPECÍFICA	COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO	CALIFICACIÓN
			HABILIDADES: DESTREZAS: CONOCIMIENTOS:	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS
PRUEBAS		ENTREVISTA		PONDERACION DE ESTA FASE
65%		35%		
(20 pts.) Pruebas Teóricas, (25 pts.) Pruebas Prácticas y (20 pts.) Psicotécnicas		Se realizará en función del requerimiento del Puesto		100 PUNTOS

DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO

HOTEL ROSIM

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 11

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: RECLUTAMIENTO

Pág. 1/2

SOLICITUD DE EMPLEO							
FECHA						FOTO	
INFORMACION PERSONAL							
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS							
PROFESION				EDAD		TELEFONO	
DIRECCION DEL DOMICILIO				CEDULA		AFILIADO AL IESS	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO							
ESTADO CIVIL		SOLTERO ()	CASADO ()	DIVORCIADO ()	VIUDO ()	UNION LIBRE	
INFORMACION FAMILIAR							
NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGE				LUGAR DE TRABAJO		DIRECCION Y TELEFONO	CARGO
NOMBRES Y APELLIDOS HIJOS E HIJAS				EDAD	FECHA DE NACIMIENTO		NIVEL DE ESTUDIOS
NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS PADRES		DIRECCION Y TELEFONO				OCUPACION ACTUAL	
PADRE							
MADRE							

ESTUDIOS REALIZADOS					
¿ESTUDIA ACTUALMENTE?		SI () NO ()		¿QUE CARRERA?	¿QUE HRRARIO?
INTRUCCION FORMAL					
NOMBRE DE LA INSTITUCION			LUGAR	TITULOS	AÑOS
ESCUELA					
COLEGIO					
UNIVERSIDAD					
POSGRADOS					
OTROS					
IDIOMAS			MANEJOS DE PAQUETES INFORMATICOS		
INGLES	HABLA	LEE	ESCRIBE	WORD	
				EXCEL	
FRANCES				POWER POINT	
QUECHUA				ADOBE AROBAT	
ESPAÑOL				FENIX	
OTROS				INTERNET	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 13

FORMULACIÓN DE ELECCIÓN PARA CANDIDATO INTERNO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

FACTORES DE ELECCION	ESOLARIDAD		ESTUDIOS REALIZADOS		EXPERIENCIA		RECOMENDACIONES		CAPACITACION		PARTICIPACION		PUNTOS TOTALES	
	CANDIDATOS	GRADO ACADEMICO	PUNTOS	DIPLOMADO ESPECIALIDAD MAESTRIAS	PUNTOS	AÑOS TRABAJADOS	PUNTOS	DISTINCIONES POR DESEMPEÑO	PUNTOS	TIPO DE CAPACITACION	PUNTOS	GRADO DE PARTICIPACION EN EVENTOS		PUNTOS

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

INSTRUCCIÓN	PUNTOS
SECUNDARIA	10
EGRESADO	15
PASANTE	25
INGENIERÍA	32
TOTAL	82

TIEMPO	PUNTOS
2 AÑOS O MENOS	2
2 A 3 AÑOS	5
3 A 5 AÑOS	7
MAS DE 5 AÑOS	10
TOTAL	24

CAPACITACIÓN	PUNTOS
3 CURSOS O MENOS	5
4 A 7 CURSOS	10
DE 8 A 10 CURSOS	15
MAS DE 10 CURSOS	20
TOTAL	50

RECONOCIMIENTOS	PUNTOS
CONSTANCIA	3
DIPLOMAS	5
MEDALLAS	7
ESTÍMULO ECONÓMICO	10
TOTAL	25

PROYECTOS	PUNTOS
1 PROYECTO	3
3 PROYECTOS	5
4 A 5 PROYECTOS	7
MAS DE 6 PROYECTOS	10
TOTAL	25

TÍTULO	PUNTOS
DIPLOMADO	5
ESPECIALIDAD	7
MAESTRÍA	12
DOCTORADO	20
TOTAL	44

TOTAL PUNTOS : 250

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 14

TABLA DE EVALUACIÓN DE HOJA DE VIDA

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

CANDIDATO N°:.....			
CALIFICADOR:		FECHA:	
CRITERIO	RANGO	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OTORGADO
Edad	20 a 30 años	10	Un solo puntaje máximo 15 puntos
	30 a 50 años	15	
	más de 50 años	12	
Años de experiencia en la especialidad solicitada	menos de 1 año	10	Un solo puntaje máximo 25 puntos
	1 a 3 años	20	
	más de 3 años	25	
Experiencia en otros cargos	menos de 2 años	5	Un solo puntaje máximo 15 puntos
	2 a 5 años	10	
	más de 5 años	15	
Formación académica	Bachiller	5	Un solo puntaje máximo 25 puntos
	Instituto superior o Equivalente	10	
	Universidad Completa	15	
	Postgrado	25	
Seminarios, cursos o talleres	No señala seminarios o afines	0	Un solo puntaje máximo 10 puntos
	1 a 3 seminarios realizados en el último año	5	
	3 a 5 seminarios realizados en el último año	10	
Habilidades adicionales	Manejo de computación básico	5	Un solo puntaje máximo 10 puntos
	Manejo computacional avanzado	10	
	Licencia de conductor	5	
PUNTAJE TOTAL		MÁXIMO 100 PUNTOS	
Firma del Calificador _____			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 15

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

Pág. 1/2

Objetivos

- Profundizar en la información que ya se tiene de la persona candidata a través de su curriculum previo.
- Comprobar si el estilo personal del candidato (actitud, motivaciones, personalidad, habilidades, experiencia, etc.) coincide con lo que la empresa espera.
- Asegurar que la persona candidata es idónea para el puesto vacante.
- Ayudar a que la persona candidata valore si este empleo le conviene y le interesa.

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

NOMBRE: _____

FECHA: _____

CARGO: _____

	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
PRESENTACIÓN PERSONAL			
EXPERIENCIA LABORAL			
Estabilidad laboral			
Cargos desempeñados			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación en el trabajo			
Relación con compañeros			
Relación con superiores			
Liderazgo			
Responsabilidad			

DESENVOLTURA			
DATOS FAMILIARES			
Nivel Socioeconómico			
Responsabilidad			
Relaciones familiares			
Ingresos familiares			
INTERESES			
Actividades sociales			
Intereses y metas			
Valores			
manejo de tiempo y dinero			
Alcoholismo			
Pretensiones económicas			

ESTIMACIÓN GENERAL DEL CANDIDATO

ACEPTADO ()

RECHAZADO ()

BIEN PERO QUISIERA VER OTROS ()

ENTREVISTADOR

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 16

TABLA DE CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: SELECCIÓN

CANDIDATO	NOMBRES Y APELLIDOS	PUNTAJE OTORGADO			PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
		HOJA DE VIDA	ENTREVISTA PERSONAL	PRUEBAS REALIZADAS		
1						
2						
3						
3						
.						
.						
.						
.						
N						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 17

MODELO CONTRATO DE TRABAJO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: CONTRATACION

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal,.....; en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de(Nota explicativa: Un solo cargo Ejemplo: Mecánico, secretaria), revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, el EMPLEADOR y el TRABAJADOR (a) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar ocho horas diarias por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal desde las..... hasta las.....,

en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita del EMPLEADOR.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a Viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

TERCERA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de.....
DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$...,00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

CUARTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:

El presente contrato tendrá una duración de _____ (Puede estipularse un plazo no inferior a un año ni superior a dos años). (Es facultativo estipular un periodo de prueba de hasta 90 días conforme lo establecido en el Art. 15 del Código de Trabajo).

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

QUINTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Dirección), en la ciudad de(Latacunga), provincia de (Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SEXTA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

SEPTIMA. LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN.-

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de..... el día ___ del mes de ____ del año _____

EL EMPLEADOR(a)

EL TRABAJADOR (a)

C.C.

C.C.

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 18

TRÍPTICO

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: CAPTACIÓN

SUBPROCESO: INDUCCIÓN

Pág. 1/2

SERVICIOS

Conocer el Ecuador es fácil, pero es necesario saber muchas cosas para que su visita sea un éxito: Qué traer, dónde, cómo y cuándo ir a un destino, es esencial para disfrutar al máximo su estadía. El Hotel Rosim se complace en guiarlo en la planificación de su viaje

Disponemos de 16 habitaciones de estilo clásico; baño privado con agua caliente, pisos de madera y alfombrados, TV color vía cable, muebles coloniales e internet wireless en cada habitación.

TIPOS DE HABITACIONES

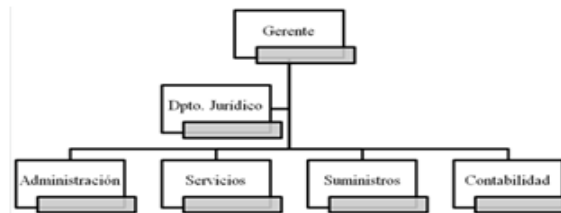
- SIMPLES
- DOBLES
- TRIPLES
- CUADRUPLES
- MATRIMONIALES

Salón de Recepciones para compromisos sociales.

Garage disponible las 24 horas del día.

Servicio de cafetería con desayuno especial de la casa.

Organigrama Estructural del Hotel Rosim



DESCRIPCION DE FUNCION DE CARGOS

GERENTE

Objetivos
Funciones
Responsabilidades
Atribuciones

ADMINISTRADOR

Objetivos
Funciones
Responsabilidades
Atribuciones

RECEPCIONISTA

Objetivos
Funciones
Responsabilidades
Atribuciones

BODEGUERO

Objetivos
Funciones
Responsabilidades
Atribuciones

CAMARERA

Objetivos
Funciones
Responsabilidades
Atribuciones

HOTEL ROSIM

Un lugar de descanso que ofrece al huésped el mejor estilo colonial, proporcionando un especial aire tradicional e histórico rodeado de un paisaje andino espectacular...

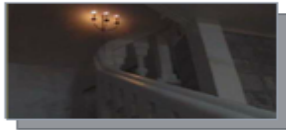


- ANTECEDENTES
- VISIÓN
- MISIÓN
- VALORES
- OBJETIVOS
- SERVICIOS
- OTROS

LATACUNGA - ECUADOR

ANTECEDENTES

Su construcción es una mansión que data de la década de los años 30, en sus inicios funcionaron: una antigua fábrica de jabón, luego la panadería "La Corona". Esta preciosa construcción está compuesta de dos cuerpos: el frontal que es la edificación antigua aún tiene su forma original en la que se destaca la belleza y durabilidad del eucalipto combinado con piedra pómez y roca volcánica, sus blancos tumbados resaltan el estuco original y en sus amplios pasillos se respira la tranquilidad de lo antiguo, adornados con lámparas y candelabros tallados por las manos de los artesanos de aquel entonces, sus gradas de piedra dan un toque de arcaico a la casona.



En la parte posterior se levanta una construcción moderna que conjugada con la elegancia y finura del laurel no desentonan con lo hermoso de la construcción antigua.



Visión

Ser una empresa líder en el mercado que ofrezca el mejor servicio, integral de hospedaje en el Centro de la ciudad de Latacunga, a través de la capacitación continua y permanente de nuestro personal.

Misión

Ofrecemos un servicio de calidad y comodidad a los clientes y turistas que visitan nuestra provincia de Cotopaxi.

Objetivos de la empresa

Proveer un servicio personalizado hacia nuestros clientes.
Hacer de su estadía una experiencia inolvidable.

Principios y Valores

Respeto
Escuchar
Confianza
Actitud Positiva
Responsabilidad
Eficiencia de Servicio

Por su parte los valores que podemos mencionar están presentes en El Hotel Rosim es:

Honestidad
Justicia
Búsqueda de la Excelencia
Competitividad

ANEXO N° 19

SISTEMA DE REMUNERACIÓN POR PUNTOS

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: GESTIÓN HUMANA

SUBPROCESO: REMUNERACIÓN INTEGRAL

FACTOR	GRADO	DESCRIPCIÓN	VALOR
REQUISITOS INTELECTUALES	A	EDUCACIÓN BÁSICA	15
	B	BACHILLER	30
	C	TECNOLOGÍA	45
	D	INGENIERÍA	70
	E	CUARTO NIVEL	90
	TOTAL		
REQUISITOS FÍSICOS, METAS Y HABILIDADES	A	ESFUERZO FÍSICO Y NECESARIO	70
	B	INICIATIVA	95
	C	CONCENTRACIÓN MENTAL	85
	TOTAL		
RESPONSABILIDADES	A	SUPERVISIÓN DE PERSONAL	90
	B	MANEJO DE MATERIALES O EQUIPOS	75
	C	MANEJO DE DINERO, DOCUMENTOS	85
	TOTAL		
CONDICIONES DE TRABAJO	A	AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	95
	B	RIESGOS IMPLÍCITOS	80
	C	HORAS DE ACTIVIDAD	75
	TOTAL		
TOTAL PUNTOS			1000

CUADRO DE RESUMEN SISTEMA DE REMUNERACIÓN INTEGRAL

REQUISITOS INTELECTUALES	GRADOS	A	B	C	D	E	TOTAL
	PUNTOS	15	30	60	60	75	250
REQUISITOS FÍSICOS, METAS Y HABILIDADES	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	70	85	95			250
RESPONSABILIDADES	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	90	75	85			250
CONDICIONES DE TRABAJO	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	95	80	75			250

EJEMPLO DE PUNTOS ALCANZADOS DE ACUERDO A LOS CARGOS

CARGOS	REQUISITOS INTELECTUALES		REQUISITOS FÍSICOS, METAS Y HABILIDADES		RESPONSABILIDADES		CONDICIONES DE TRABAJO		TOTAL	SUELDO
	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS		
ADMINISTRADOR	E	90	B	95	A	90	A	95	370	650
RECEPCIONISTA	C	45	C	85	C	85	B	80	295	350
BODEGUERO	°	°	°	°	°	°	°	°	°	°
CAMARERA	°	°	°	°	°	°	°	°	°	°

Fuente: Hotel Rosim
Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 20

ESCALA DE REMUNERACIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: GESTIÓN HUMANA

SUBPROCESO: REMUNERACIÓN INTEGRAL

ESCALA DE REMUNERACIÓN		
NIVEL	PUNTOS	REMUNERACIÓN
5	751 - 1000	SUELDO \$ 780,00
		BONIFICACIÓN (10% del sueldo)
4	501 - 750	SUELDO \$ 700,00
		BONIFICACIÓN (7% del sueldo)
3	361 - 500	SUELDO \$ 650,00
		BONIFICACIÓN (5 % del sueldo)
2	251 - 360	SUELDO \$ 350,00
		BONIFICACIÓN (2% del sueldo)
1	0 – 250	SUELDO \$ 292,00
		BONIFICACIÓN (0,5 % del sueldo)

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Grupo de investigación

ANEXO N° 21

MODELO DE ROL DE PAGOS

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: GESTIÓN HUMANA

SUBPROCESO: REMUNERACIÓN INTEGRAL

HOTEL "ROSIM"		N#
ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		MES:
EMPLEADO:	
CARGO:	
INGRESOS	DESCUENTOS	
SUELDO BASICO	APORTES DEL	
.....	IESS.....	
HORAS	PRETAMOS.....	
EXTRAS.....	..	
COMISIONES.....	ANTICIPOS.....	
....	
TOTAL INGRESOS		TOTAL DESCUENTOS
NETO A PAGAR		XXXXXXXXXX
.....		
.....		
RECIBI CONFORME		
C.I.....		
.....		

Fuente: Hotel Rosim

Elaborado: Grupo de investigación

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MÉTODO

360°

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: DESARROLLO HUMANO

SUBPROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
<i>Escribir nombre y apellidos</i>	<i>Escribir la posición / puesto organizacional</i>
Fecha:dd/mm/aaaa	Indicar con una "X" el nivel organizacional

* De acuerdo la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo

FACTORES	PUNTOS	PORCENTAJE
COMUNICACIÓN		
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	35	3,15%
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	25	2,25%
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	20	1,80%
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	15	1,35%
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	5	0,45%
TOTAL	100	9,00%
LIDERAZGO		

Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.	40	6,00%
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.	33	4,95%
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.	18	2,70%
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	7	1,05%
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.	2	0,30%
TOTAL	100	15,00%
MOTIVACION		
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	50	3,00%
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	26	1,56%
Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	12	0,72%
Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	10	0,60%
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	2	0,12%
TOTAL	100	6,00%
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en el las aéreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.	50	2,50%
Hay limpieza y orden en su/s área/s de trabajo, sin embargo en seguridad se puede mejorar. Lleva buen record sin accidentes.	26	1,30%
La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	12	0,60%

Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	10	0,50%
La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen de su/s area/s de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	2	0,10%
TOTAL	100	5,00%
CAPACITACION Y DESARROLLO		
Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que haya en éste sentido.	65	13,00%
Todos en su equipo de trabajo se mantiene bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	25	5,00%
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	5	1,00%
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	3	0,60%
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	2	0,40%
TOTAL	100	20,00%
ACTITUD Y COLABORACION		
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.	40	3,20%
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	30	2,40%
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	15	1,20%
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	10	0,80%
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	5	0,40%

TOTAL	100	8,00%
SOLUCION DE PROBLEMAS		
Encuentra soluciones sorprendentemente efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	45	4,50%
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	30	3,00%
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	20	2,00%
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	3	0,30%
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	2	0,20%
TOTAL	100	10,00%
AMBIENTE DE TRABAJO		
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	38	1,90%
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	20	1,00%
La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	25	1,25%
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	12	0,60%
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	5	0,25%
TOTAL	100	5,00%
CAPACIDAD PERSONAL		

Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	38	5,70%
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	20	3,00%
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	25	3,75%
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha evitado conseguir los resultados.	12	1,80%
Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	5	0,75%
TOTAL	100	15,00%
PRODUCTIVIDAD		
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reduc. de costos y productiv.	35	2,45%
Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	35	2,45%
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.	18	1,26%
deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.	12	0,84%
TOTAL	100	7,00%
TOTAL PUNTOS	1000	100,00%

Fuente: <http://www.monroyasesores.com.mx>

ANEXO N° 23

FORMATO DE PLAN DE ACCIÓN

MACROPROCESO: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROCESO: DESARROLLO HUMANO

SUBPROCESO: CAPACITACIÓN

HOTEL ROSIM MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO					
PLAN DE ACCION					
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN:					
.....					
¿QUE?	¿PARA QUE?	¿COMO?	¿QUIENES?	¿CON QUE?	¿DONDE Y CUANDO?

HOTEL ROSIM MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO				
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SEMANALES				
SEMANA..... DESDE..... HASTA.....				
FECHA	ACTIVIDAD	LUGAR	HORA	OBSERVACIONES

Fuente: Investigación de campo
Elaborado: Grupo de investigación