

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciado
en Administración de Empresas*

ARTÍCULO ACADÉMICO:

**“ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE 3 Y 4
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO
DE MAYO A NOVIEMBRE DEL 2020”**

AUTOR:

XAVIER VINICIO MEJÍA MINCHALA

TUTORA:

MSC. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA

CUENCA - ECUADOR

2021

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Xavier Vinicio Mejía Minchala con documento de identificación N° 0106845019, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: **“ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO DE MAYO A NOVIEMBRE DEL 2020”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciado en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.



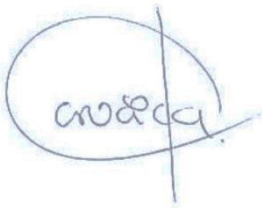
Xavier Vinicio Mejía Minchala

C.I. 0106845019

CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO DE MAYO A NOVIEMBRE DEL 2020”**, realizado por Xavier Vinicio Mejía Minchala, obteniendo el *Artículo Académico* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, noviembre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'C. Zúñiga', enclosed within a circular scribble.

Msc. Carolina Zúñiga Ortega

Tutora

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Xavier Vinicio Mejía Minchala con documento de identificación N° 0106845019, autor del trabajo de titulación: **“ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERÍODO DE MAYO A NOVIEMBRE DEL 2020”**, certifico que el total contenido del *Artículo Académico*, es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre de 2021.



Xavier Vinicio Mejía Minchala
C.I. 0106845019

DEDICATORIA

El presente artículo lo dedico principalmente a Dios, por haberme dado la fuerza para continuar con mi proceso de estudios, por segundo a mis padres, por su amor incondicional, su trabajo, paciencia y esfuerzo en todos los años de mi vida, que me han dado la valentía para continuar con mis estudios.

A mis hermanos, por estar en todo momento y en toda circunstancia que nos dio la vida, que a pesar de todo hemos salido en adelante juntos. De igual manera a mi familia porque con consejos y oraciones me han dado aliento para ser una mejor persona.

Finalmente dedico a todos mis amigos que estuvieron apoyándome en cada momento y sobre todo cuando más lo necesitaba, por ayudarme en momentos difíciles y por todo ese cariño.

Xavier Vinicio Mejía Minchala

AGRADECIMIENTO

Primordialmente, agradezco a Dios por ser mi guía y estar en el transcurso de mi vida, a mis padres por ser pilar en el proceso de formación, y por haberme apoyado a pesar de las adversidades que se presentaron, a mis hermanos por brindarme apoyo incondicional, además agradezco a mi familia en general por los buenos consejos para formación ética de mi vida.

Por último, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Msc. Carolina Zúñiga quien, con su conocimiento, enseñanza, sabiduría permitió el desarrollo de este artículo, agradezco por su total ayuda.

Xavier Vinicio Mejía Minchala

Contenido

Resumen	9
Palabras clave	9
Abstract	10
Keywords	10
Objetivos:	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Introducción	11
1.1.1. Sector Hotelero en el Ecuador	11
1.1.2. Sector Hotelero en Cuenca	13
1.2. Gestión y la administración del capital humano	13
1.2.2. Ventajas y desventajas de la administración y de la gestión	15
1.2.3. Modelos de administración de capital humano	17
1.2.4. Elementos de la administración y de la gestión	18
1.3. Estudios previos sobre la gestión del capital humano en el sector hotelero... 20	20
Materiales y métodos de investigación.....	22
Resultados.....	23
Discusión.....	37
Conclusión	38
Referencias	39

Tabla de ilustraciones

Figura 1 Acciones basadas en el fortalecimiento del sector hotelero.....	12
Figura 2 Diferencias entre la Gestión y la Administración del talento humano	15
Figura 3 Subsistemas de gestión recursos humanos según Chiavenato.....	18
Tabla 1 Ventajas y desventajas de la gestión y la administración del talento humano.....	16
Gráfico 1 PIB Turístico del Ecuador.....	12
Gráfico 2 Oportunidades de formación.....	23
Gráfico 3 Planificación de desarrollo personal	24
Gráfico 4 Paga adecuada al rendimiento.....	24
Gráfico 5 Recompensas vinculadas al rendimiento	25
Gráfico 6 Beneficios de la organización	26
Gráfico 7 Estabilidad en el empleo	26
Gráfico 8 Evaluación del desempeño.....	27
Gráfico 9 Evaluación del desempeño.....	27
Gráfico 10 Evaluación motivadora	28
Gráfico 11 Selección de personal.....	28
Gráfico 12 Selección de personal.....	29
Gráfico 13 Desarrollo de habilidades.....	29
Gráfico 14 Promoción interna.....	30
Gráfico 15 Salario competitivo	30
Gráfico 16 Salario	30
Gráfico 17 Sistema de compensación	31
Gráfico 18 Garantías laborales.....	31
Gráfico 19 Horarios laborales	32
Gráfico 20 Oportunidad laboral	32
Gráfico 21 Horario laboral.....	33
Gráfico 22 Estabilidad Laboral.....	34

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LOS HOTELES DE 3 Y 4 ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CUENCA DURANTE EL PERIODO DE MAYO A NOVIEMBRE DEL 2020

Comparative study of the administration and the management of human capital in the 3- and 4-star hotels of the city of Cuenca during the period of May to November of 2020.

Mejía Minchala Xavier Vinicio

Resumen

La presente investigación se enfoca en estudiar las prácticas administrativas relacionadas al manejo del capital humano, cómo se manejan sus procesos de selección, salarios, desempeño y capacitación. Además de esto se busca analizar el manejo de las relaciones interpersonales, el clima organizacional interno, el liderazgo y la comunicación; todo esto en diferentes empresas hoteleras de 3 y 4 estrellas de la ciudad de Cuenca.

El presente artículo tiene como objetivo analizar y sintetizar las similitudes, diferencias y patrones de la administración y gestión de los recursos humano; por lo que para cumplir el propósito de la investigación se hizo uso de una revisión de la literatura, además de una encuesta con preguntas cerradas y opción múltiple que se aplicó a gerentes o propietarios de los establecimientos y a 48 colaboradores de los diferentes establecimientos participantes.

Los resultados muestran que los gerentes propietarios de los hoteles en estudio han venido aplicando un modelo de gestión y administración de personal tradicional, esto según explican por cursos impartidos por el ministerio de turismo, mientras que en los resultados de personal tienen como percepción que los beneficios que les brinda la institución en su gran mayoría son de calidad y han permitido mejorar la gestión del Talento Humano en las empresas.

Palabras clave

Administración, Gestión del Talento Humano, Hotelería.

Abstract

This research focuses on the study of administrative practices related to the management of human capital, how their selection processes, salaries, performance, and training are managed. Besides this, it seeks to analyze the management of interpersonal relationships, the internal organizational climate, leadership, and communication; all this in different 3- and 4-star hotel companies in the city of Cuenca.

The present article aims to analyze and synthesis the similarities, differences, and patterns of the administration and management of human resources; so that to fulfill the purpose of the investigation was made a review of the literature, in addition to a survey with closed-ended questions and of multiple choice that are applied to managers or owners of the establishments and 48 co-workers of the different participating establishments.

The results reveal that the managers and / or owners of the hotels under study have been applying a traditional personnel management and administration model, as explained by courses taught by the ministry of tourism, while in the personnel results, they perceive that the benefits provided by the institution are mostly of quality and have allowed to improve the management of Human Talent in companies.

Keywords

Administration, Human talent management, Hospitality

Objetivos:

Objetivo General.

Analizar y sintetizar las similitudes, diferencias y patrones de la administración y gestión de los recursos humanos.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar los procesos administrativos y de gestión del personal por parte de los empleadores de los hoteles de tres y cuatro estrellas.
- Determinar la percepción de los empleados de los hoteles de tres y cuatro estrellas con relación a la administración y gestión del capital humano.
- Clasificar entre similitudes y diferencias sobre la administración y percepción tanto de empleados como empleadores referentes a las técnicas de la administración y manejo del personal.

Introducción

En la ciudad de Cuenca se encuentran registrados 264 establecimientos de alojamiento, los cuales están clasificados según el nivel de servicio que ofrecen; para la investigación de este artículo la concentración se encuentra en los 48 hoteles de tres y cuatro estrellas que están registrados en el Ministerio de Turismo desde el año 2019. Según los datos del INEC (2017), en Cuenca el sector hotelero emplea a 2,158.

Los alojamientos a nivel mundial han sido fuentes de trabajo para la sociedad, dando ingresos a las personas que se encuentran activas dentro del mercado laboral. En el Ecuador los hoteles se han clasificado de 1 hasta 5 estrellas teniendo como objetivo principal dar un buen servicio al cliente, es por eso por lo que el personal que trabaja en estas instituciones debe cumplir políticas organizacionales, funciones departamentales y en cualquier caso alinearse a la estrategia empresarial para de esta manera contribuir con atributos diferenciadores que ayuden a la sostenibilidad. Consecuente a esto, se suma la buena experiencia del usuario. Todo esto, visto desde la gestión del talento humano, nace en las políticas y estrategias que los gerentes empleen y de cómo estas sean percibidas por los colaboradores.

Para Elías et al. (2015) el capital humano es la fuerza que desarrollan las capacidades de los individuos mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás las mismas que si son aprovechadas adecuadamente generar el valor agregado que tanto apetece para marcar el elemento diferenciador en un entorno globalizado.

Por lo antes mencionado y debido a la escasa literatura en de esta rama en la en el sector hotelero cuencano se ve la importancia de realizar un estudio comparativo entre la gestión del talento humano (GTH) y la administración del recurso humano (ARH) en los hoteles de la ciudad; entendiéndolo a la GTH como las estrategias y a la ARH como los procesos y políticas.

El documento se organiza de la siguiente manera: en un primer apartado se encontrará un abordaje teórico de las variables de estudio; posterior a ello se detallará la metodología empleada para la recolección de los datos. Luego se presentan los resultados obtenidos y finalmente se comentan las conclusiones y limitaciones.

1.1.1. Sector Hotelero en el Ecuador

Romero (2016) expresa que la situación en el sector hotelero se ha venido caracterizando por ser clave para la economía del país y cada vez con un gran potencial de desarrollo, debido a que el Ecuador es rico en recursos y atractivos físicos, arqueológicos y culturales por lo cual ha tenido un crecimiento sostenible promovido por campañas turísticas que se han enfocado en atraer tanto turistas domésticos como extranjeros (p. 20)

Por su parte, el Ministerio de Turismo ha trabajado en acciones para el fortalecimiento dentro del sector hotelero las cuales se explican en la Figura 1:

Figura 1

Acciones basadas en el fortalecimiento del sector hotelero.

ESTRATEGIAS

1. Incrementar la oferta de destinos y servicios turísticos sostenibles y competitivos en el Ecuador.
2. Incrementar la participación del sector hotelero en la sostenibilidad del sistema económico del Ecuador.
1. Incrementar la eficiencia institucional en el Ministerio de Turismo.
2. Incrementar el desarrollo de talento humano en el sector hotelero por parte del Ministerio de Turismo.
3. Incrementar el uso eficiente del presupuesto para el sector hotelero

Nota: Plan estratégico del MINTUR para el fortalecimiento del sector hotelero del Ecuador.

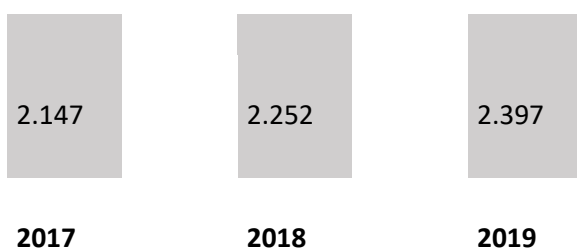
Fuente: (MINTUR, 2018)

Según Ministerio de Turismo (2018), en el Ecuador se ejecutó un presupuesto del 95,60% equivalente a 17.085.806,13 millones de dólares para diferentes proyectos. Por otro lado, se debe mencionar que la actividad turística generó empleo de 28.333 empleados en la industria de alojamiento, a esto se le da el 3% de crecimiento de los empleos por turismo (Mintur, 2019). Además, “en los datos del INEC se tiene en cuenta que la contribución total del turismo al PIB es del 5,51% en el Ecuador, contabilizando un total de 5488 establecimientos de alojamiento turísticos registrados” (Ministerio de Turismo, 2018, p.19).

Gráfico 1

PIB Turístico del Ecuador

PIB Turístico (millones corrientes USD)

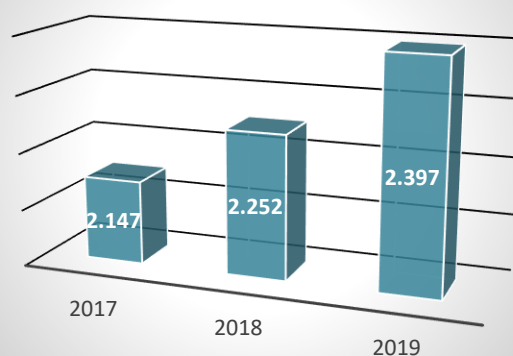


EL PIB turístico fue de 1.397 millones de dólares

Nota: Variación estadística del PIB

Fuente: INEC (2018).

Aporte del Turismo al PIB



El aporte del turismo al PIB nacional tuvo un crecimiento del 2.24% al 2019

Sin embargo, a pesar de la notable contribución del sector hotelero para el desarrollo del país se evidencian algunos factores que impiden u obstaculizan un dinamismo apropiado como por ejemplo la dificultad para conseguir los permisos de funcionamiento, los pagos por contribuciones a los municipios de cada localidad, al organismo tributario (SRI), organismo regulador nacional (MINTUR), entre otras entidades públicas y privada que reciben ingresos por las actividades realizadas.

Para Félix (2018), en el país se ha venido invirtiendo para que el sector turístico se mantenga como una de las principales industrias que aportan al PIB, de esta manera generando mayores oportunidades, pero a pesar de las publicidades por parte del Ministerio de Turismo, no hay un mayor crecimiento en la visita de turistas extranjeros, esto por la necesidad de seguir innovando, vendiendo el servicio de día a día, pero a pesar de los inconvenientes para los hoteles no realizar no reservación no es pérdida, al igual como de un avión o de otros servicios. (p.24)

1.1.2. Sector Hotelero en Cuenca

La ciudad de Cuenca se encuentra dentro del ranking de los 10 cantones con más afluencia en servicios de alojamiento, siendo importante para la generación de recursos para el país.

Según Diario El Comercio (2019), el Azuay aporta con el 75% de recursos al PIB en lo que respecta a alojamiento. Entre el año 2016 y 2017 dentro del sector de alojamiento, la ciudad aportó con 100 millones de dólares al PIB. Por otro lado, se debe considerar que mayormente la generación de divisas en hospedajes y gastronomía están aliadas al centro histórico, por ser Patrimonio Cultural de la Humanidad, lugar donde se encuentran edificaciones previamente adecuadas para hoteles o boutiques.

Para Cárcamo et al. (2018), nos dice que los turistas nacionales que visitan la ciudad de Cuenca, en su mayoría son para negocios esto siendo el 40,30% de ocupación hotelera, mientras que en un 54,80% los extranjeros visitan por motivos de recreación. En cambio, para los nacionales en un 32,90% visitan a la ciudad por motivos culturales, seguido de un 28,60% por turistas que prefieren los atractivos, y por último un 25,60% les gusta visitar sus atractivos naturales, como por ejemplo cascadas y en especial el Parque Nacional El Cajas. (p. 48)

Para Pesántez (2012), en la ciudad existen diversos tipos de hospedaje donde priorizan la calidad y el precio. Para los turistas esas dos características son relevantes ya que ellos buscan un servicio que se le acomode a la economía de cada persona, por otro lado, los que visitan Cuenca recalcan la amabilidad y el profesionalismo que manejan los trabajadores de los diferentes servicios de hospedaje de la ciudad, mientras que en cuanto donde están ubicados los hoteles, es parte primordial, ya que si se encuentran en el centro urbano será de mayor factibilidad para los turistas, teniendo como menor importancia los servicios como piscina, tenis, sauna y adaptándose a los servicios con los que el establecimiento cuente.

1.2. Gestión y la administración del capital humano

Gestión del capital humano

La gestión del capital humano busca el desarrollo e involucramiento de los colaboradores tratando de elevar sus competencias a su vez que permite la óptima comunicación entre los empleados y la organización, teniendo como objetivo la empresa en

involucrarse con las necesidades de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, brindarles respaldo y ofrecerles la motivación necesaria para cada trabajador siendo el capital más importante de la empresa (Vallejo, 2016, p. 16)

Para Aguilar (2014, citado en Calle, Lazo y Granados, 2017) el departamento de Gestión del Talento Humano es la parte más importante de toda empresa. Tal importancia es porque ayuda a mediar en la relación entre jefes y colaboradores. Por lo general, las funciones del departamento son de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, medición de clima organizacional, nóminas, permisos y retención de recursos humanos y políticas que permitan una adecuada convivencia organizacional, una satisfacción institucional y en sí una gestión acertada de las potencialidades de todo el personal.

Administración del capital humano

Según Mondy (2010):

Nos explica que la administración de los recursos humanos (ARH), se trata de dirigir y coordinar la colaboración de los empleados para obtener los objetivos organizacionales que busca la empresa. Es por tal motivo que los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. “Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos” (p. 4).

1.2.1. Diferenciación entre administración y capital humano

A continuación, se presenta un recuadro con información acerca de las diferencias existentes entre la gestión y la administración del capital humano.

Figura 2

Diferencias entre la Gestión y la Administración del talento humano

Gestión del capital humano	Administración del capital humano
<ul style="list-style-type: none">•Énfasis en la motivación.•Satisface más que solo la necesidad básica del colaborador que es el salario.•La gestión del capital humano es estrategia al ver el futuro del colaborador.•Proporcionan consultoria interna al area para que realice las actividades estrtégicas de orientación, de forma que vea el destino de la organización.•Principal actividad: buscar la manera en que los gerentes y sus empleados lleguen a obtener una selección, capacitación, motivación, evaluación y recompesar a sus participantes.•La misión de la gestión es dar mejor calidad de vida en la organización.	<ul style="list-style-type: none">•Cumplimiento de funciones operativas y tácticas.•Actividades principales, realiza el reclutamiento, la selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.•Son agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.•La misión del área es atraer y mantener a los mejores trabajadores.•Mando de acción: decisiones sugeridas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH .•Nivel de actuación: departamentalizada y táctica.

Fuente: Chiavenato (2009).

Nota: Análisis de las diferencias existentes entre la gestión y el capital humano.

1.2.2. Ventajas y desventajas de la administración y de la gestión

En este punto por medio de una tabla se detalla las ventajas y desventajas que tiene cada enfoque, los datos reclutados pertenecen a autores citados e ideas propias.

Tabla 1

Ventajas y desventajas de la gestión y la administración del talento humano

	Ventajas	Desventajas
<i>Gestión del capital humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • “Impacto positivo en la productividad” (Alvarado y Barba, 2016, p.40) • Propicia ambientes de trabajo favorables, que generan motivación, productividad y rendimiento en las actividades realizadas. • Identifica las necesidades de las personas para encaminar el desarrollo de programas de mejoramiento hacia la búsqueda de la productividad laboral. • Mejora las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles. • Busca mantener programas de beneficios para los empleados de un hotel en particular. • Establece mejoras en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercidos por los empleados de los hoteles. (Calle, Lazo y Granados, 2017, p.38) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo necesario para la aplicación de estrategias en el control del personal. • Los errores en los diferentes procesos pueden incidir negativamente en la calidad de la productividad. • Se requiere de tiempo y recursos económicos suficientes para mantener al personal actualizado.
<i>Administración del capital humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. • Contribuye al éxito de la empresa por medio de incidir en la estrategia corporativa. • Impulsa el uso óptimo del talento y contribuye a los resultados financieros, valores organizacionales y a la cultura de la empresa (Werther y Davis, 2008, p.10) 	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación del personal se basa en aquellos que puedan asumir sus tareas laborales sin un aval extenso de pruebas. • Enfoque en los procesos administrativos. • Una inadecuada gestión de los procesos ARH provocan “empleados desmotivados y con ningún tipo de compromiso con la empresa” (Pico, 2016)

Nota: Análisis de ventajas y desventajas de la gestión y administración del talento humano.

Fuente: Alvarado y barba (2016); Calle, Lazo y Granados (2017); Pico (2016); Werther y Davis (2008)

1.2.3. Modelos de administración de capital humano

1.2.3.1. Modelo de Harper y Lynch.

El modelo indica que en base de planes estratégicos se ejecuta la previsión de necesidades es decir actividades importantes en la dirección de recursos humanos tales como análisis, descripción de puestos o manuales de funciones, promoción, planificación de formación, clima y motivación, estas desarrolladas por conocimientos en la dirección de recursos humanos que tiene la organización.

Al usar estos elementos se podrá optimizar el departamento de recursos humanos, pero para esto se debe tener un control constante, donde se verifique los resultados que se obtienen y mejoras las exigencias de la organización. Para Pico (2016):

El modelo analiza en que cantidad y calidad, se satisface la demanda, realizando un conjunto de actividades basadas en inventarios del personal, evaluación de la fuerza de trabajo. Aplicando un análisis de políticas de las personas dentro de la organización y evaluación, esto dando el objetivo de llegar a mejoras los recursos humanos.

1.2.3.2. Modelo de GRH de diagnóstico, proyección y control (DPC).

El modelo de Beer fue el pilar para diseñar el modelo GRH funcional, donde en primer lugar se propone reunir funciones claves en cuatro subsistemas como:

- Flujo de Recursos humanos:
En este se realiza un inventario total de los empleados es decir la selección, las evaluaciones de desempeño y potencial humano, así como también la recolocación del personal
- La educación y desarrollo:
Este hace referencia a los planes de formación, comunicación y el desempeño de cargos para cumplir tareas específicas.
- Los sistemas de trabajo:
Su objetivo principal es la organización de labores, seguridad e higiene ocupacional, cumpliendo las diferentes exigencias que plantea los perfiles de cargo.
- La compensación laboral:
Trata sobre todo a lo que refiere pagos y salarios, y sistemas de renacimiento social y motivacional.

Para Cuesta (2005), incluir la auditoria de GRH dando énfasis a la calidad, incrementando nuevos componentes, al igual que los indicadores y técnicas, generan beneficios a largo plazo con el bienestar organizacional, a partir de las auditorias al personal. (Mejía, 2018)

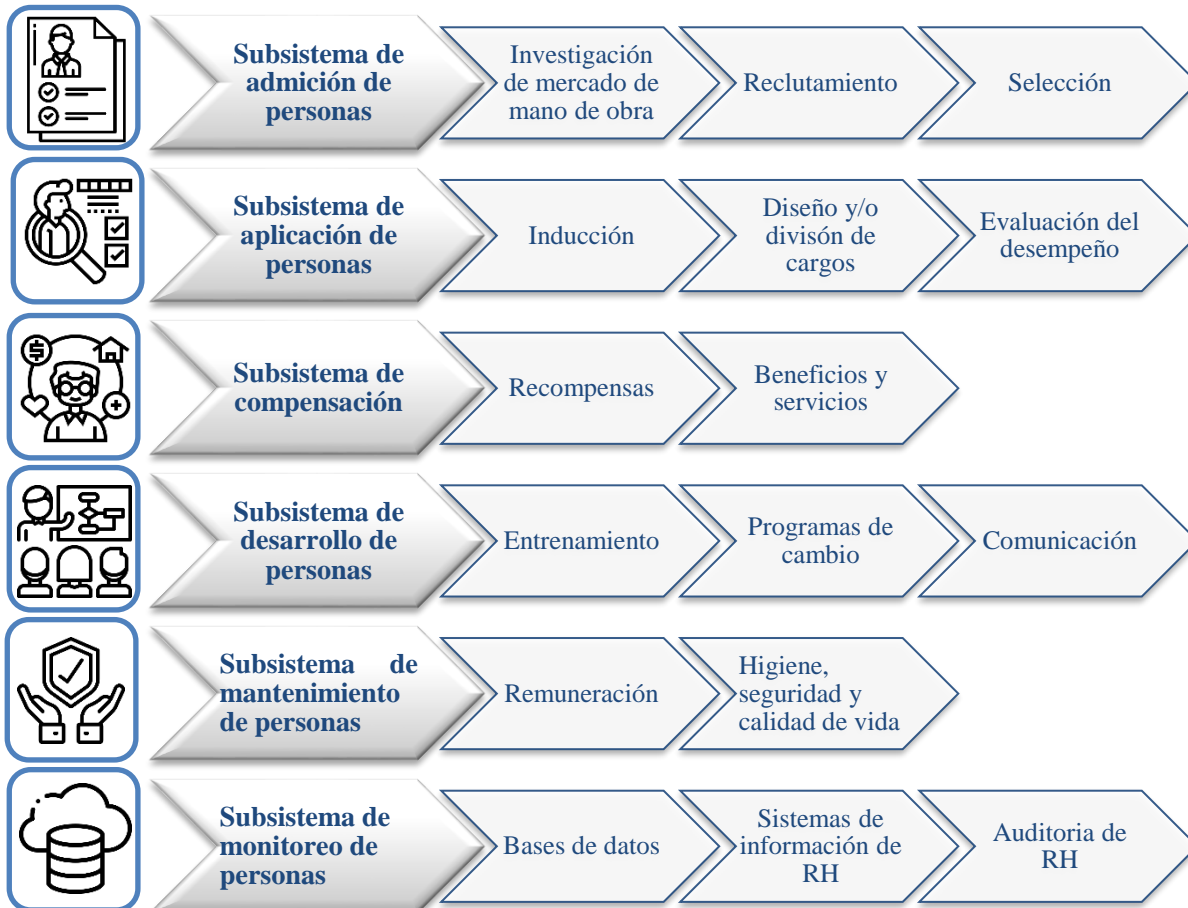
1.2.3.3. Modelo de Idalberto Chiavenato.

El modelo de Chiavenato nos dice la ARH, es analizada como proceso en donde se constituyen seis procesos en varios subsistemas interdependientes que se relacionan entre sí, cada subproceso tiene una coherencia muy apegada a la realidad actual de las empresas, en el

sentido que ofrece una visión clara y estratégica de los recursos humanos. A continuación, se representa en la figura los subsistemas sistemáticos para la gestión del talento humano.

Figura 3

Subsistemas de gestión recursos humanos según Chiavenato



Nota: Subsistema de la gestión de talento humano y sus componentes.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Pico (2016).

Estos seis subsistemas son situacionales, varían de acuerdo con el giro de la empresa, disposición de tecnología y por supuesto su capital humano, Chiavenato plantea la necesidad de establecer políticas en cada subsistema con la finalidad de condicionar el alcance de objetivos.

1.2.4. Elementos de la administración y de la gestión

Relaciones interpersonales.

Para Chiavenato (2011), nos dice que las relaciones interpersonales son aquellas donde los grupos que se forman espontáneamente ayudan a la relación entre personas, estas se fundamentan de la confianza entre personas y no en descripciones de puestos u organigramas además nos dice que esto permite que un grupo estimule la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de sus tareas laborales. (p. 92)

Clima organizacional.

Para García (2009), explica que el clima organizacional aporta el desarrollo y cambio de cultura dentro de las organizaciones, dentro de la empresa el estudio de la cultura organizacional se enfoca como un análisis de individuos que componen la empresa, de aquí se deslinda varios factores motivacionales.

Para el análisis del clima se enmarca un proceso en una situación específica dentro de la organización, así mismo se aclara que la cultura es un continuo dentro del tiempo, por otro lado, la cultura se referencia según el clima emocional que se mantiene en la organización. Es por tal que al factor humano se lo tiene que evaluar a través de análisis en su clima organizacional, que permitirán identificar los factores como la motivación, satisfacción para lograr objetivos.

La medición del clima organizacional es una evaluación donde se verifica los procesos de cambio cultura, es por eso por lo que se dice que el éxito en el cambio cultural se debe a factores como la participación, responsabilidad del personal, lo que dando por resultado desarrollar acciones dentro de la organización, y llevando de forma planificada la intervención de los cambios culturales. (p.17)

Estilo de dirección de liderazgo.

Para Alles (2011), la forma correcta para apoyar al resto de un grupo se trata de influir logrando que sean participes en las ideas con entusiasmo y logras los objetivos planteados.

Los aspectos que más se destacan en un líder son:

- Influyen lo que genera entusiasmo al resto.
- Apoya para que un pensamiento positivo
- Cumplimiento de metas atrayendo a los demás a ser participes. (p. 238)

En tanto que García (2017), recalca que existe varios estilos de liderar empresarialmente de los cuales se analiza a continuación:

Liderazgo autocrático

Es un liderazgo autoritario donde los jefes tienen el control total sobre sus empleadores o equipo de trabajo, sin embargo, los mismos tienen la oportunidad de brindar sugerencias siempre y cuando sea en beneficio del grupo o de la empresa, pero no siempre son tomadas en cuenta. Este tipo de liderazgo genera ciertas inconformidades debido al trato.

Liderazgo burocrático.

Se trata de un liderazgo formal, es decir los líderes siguen un esquema riguroso basado en reglas que establecen un orden para la correcta consecución y eficacia de actividades. El liderazgo burocrático se desarrolla en ambientes de trabajo estrictos.

Liderazgo carismático

Los líderes que siguen este tipo de liderazgo se caracterizan por la capacidad de brindar confianza y seguridad en sus trabajadores, lo que permite mejorar el clima laboral y el

rendimiento de la empresa. La comunicación y la motivación son indispensables en este tipo de liderazgo.

Liderazgo participativo o democrático

El liderazgo participativo o democrático toma en cuenta las opiniones y sugerencias de todos los miembros que conforman la empresa con la finalidad de que todos participen en la toma de decisiones. El líder o cabecilla que sigue este tipo de liderazgo es quien fomenta la participación de sus colaboradores para la búsqueda conjunta de soluciones en beneficio de ambas partes.

Comunicación.

Para Alles (2011), la comunicación es la “Transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás a través de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (p. 103).

Para que se desarrolle de manera eficaz la comunicación es necesario cinco elementos que son el emisor, transmisor, canal, receptor y destino. Chiavenato (2011), los define de la siguiente manera:

- Emisor o fuente
- Transmisor o Codificador
- Canal
- Receptor o decodificador
- Destino

La comunicación siempre es abierta, suele presentar interferencias conocidas como ruido, esto puede alterar el mensaje transmitido. (p. 50-51)

1.3. Estudios previos sobre la gestión del capital humano en el sector hotelero

- En un estudio realizado en la ciudad de Babahoyo en el Hotel Emperador por la estudiante Adriana Aguilar, corroboro que la gestión del talento humano dentro del establecimiento tenía un desempeño laboral poco eficiente, ya que muchos clientes no se encontraban satisfechos, es por tal motivo que un punto clave que propuso para la mejora del desempeño laboral, es diseñar un manual de funciones, donde realizo un levantamiento de la información de cada puesto de trabajo para generar una gestión sostenible, que garantice el desarrollo correcto de las actividades del hotel. Para Aguilar (2015), nos dice que el manual de gestión que realizo para el hotel incluyó aspectos de relevancia que se enfocaban en mejorar los aspectos negativos encontrados. La estructura organizacional y sus funciones mediante los procesos de selección, capacitación, controles y mejoramiento continuo, estos siendo de mucha importancia para la mejora de la gestión del talento humano, aumentando el desempeño laboral.

- Otro caso también relevante es del estudiante Diego Cabrera que afirma que las empresas de servicios, el personal tiene mayor importancia porque interactúa directamente con el consumidor final, de tal manera que las empresas buscan contratar a la persona ideal para el puesto dentro del hotel, también aclara que según estudios realizados, la técnica más común de contratación está basada en conocimientos tradicionales, es decir que la persona tenga inteligencia emocional, o ingenio, creatividad, empatía, entre otras; pero al transcurso que han ido apareciendo nuevos métodos para atención al cliente los administradores buscan seleccionar empleados con capacidades de comunicación, confianza y seguridad, por lo cual aplican métodos de reclutamiento, el subsistema más usado es el de selección, que en la ciudad de zapotillo(Perú), ha predominado en un 65% a pesar de que las empresas aún se basan en contratación por relaciones personales.
- Una reseña importante que trata el autor es de las evaluaciones al personal, comúnmente las realiza el cliente, al tener una interacción constante, es por tal que los hoteles de este estudio al personal lo califican como excelente en un 54,2% siendo positivo por un lado al tener un capital humano calificado.
- Para Cabrera (2019), hoy en día es importante el clima laboral, al ser un elemento que permite la planificación estratégica de una organización, debido a que ayuda gestionar la motivación de los empleados, para que se puede conseguir beneficios económicos, la herramienta que uso para medir el clima laboral fue una encuesta al capital humano donde se evalúa aspectos como independencia, condiciones físicas, remuneración, liderazgo, entre otros.
- El autor del estudio concluye que el clima organizacional en las empresas hoteleras, requieren contar con mecanismos de medición periódica del clima organizacional, para que de esta manera de pueda percibir las relaciones que se establecen entre el personas y jefes, comportamiento de los trabajadores y las actitudes que mantienen dentro de la empresa.
- Por otro lado, Morejón (2016), en un estudio realizado en la ciudad de Riobamba, aclara que los problemas que van ligados a la administración y gestión del talento humano, son provocados por deficiencia en el clima laboral, la deficiencia de capacitación del personal, lo que provocas deficiencias en la atención al cliente, por lo que propuso un diseño de modelo de gestión de talento humano para mejorar el ambiente laboral como también la eficiencia de los hoteles, como primer punto aconseja potencializar los subsistemas del talento humano, para fortalecer a la fuerza de trabajo, y logrando una empresa competitiva, productiva, dando servicios con alta calidad.
- El objetivo del modelo de gestión que plantea es atraer candidatos potenciales, como también calificados para poder desempeñar los cargos debidamente, teniendo una comunicación activa entre jefes y personal a cargo, llevando de forma cronológica las políticas o normas al igual que los procedimientos de los subsistemas de gestión del talento humano.

Materiales y métodos de investigación.

Sujetos y/o unidades de análisis:

En el presente estudio se contó con dos tipos de unidades de análisis:

El primer grupo constó de: gerentes propietarios y/o jefes de personal de hoteles de tres y cuatro estrellas.

El objetivo fue conseguir información sobre las técnicas que se emplean en las instituciones para la administración y el manejo de personal.

El segundo grupo constó de: empleados de los hoteles cuatro y tres estrellas.

El objetivo en este grupo fue recoger información sobre la percepción de las técnicas que los empleadores emplean para la administración y el manejo de personal

Población y muestra

Se utiliza los datos del total del universo conformado por ocho hoteles. Los sujetos de estudio de esta investigación fueron los propietarios y/o gerentes, además de empleados de cada hotel de tres y cuatro estrellas de la Ciudad de Cuenca

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde;

N = Población total

Z= 1,96 (nivel de seguridad es del 95%)

P = Probabilidad de éxito (0,50)

Q= Probabilidad de fracaso. 1 – p (0,50)

E= Nivel de error (10%)

$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50) \times (2158)}{(0,10)^2(2158 - 1) + (1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50)}$

n = 96 encuestas

Instrumento

Se utilizó dos entrevistas de tipo semiestructurado.

- Primera Entrevista.

Esta entrevista dirigida a: gerentes, propietarios y/o jefes de personal de hoteles de tres y cuatro estrellas, con el objetivo de conseguir información sobre las técnicas que se emplea en las instituciones para la administración y el manejo de personal.

- Segunda Entrevista.

Esta entrevista estuvo dirigida a: empleados de los hoteles cuatro y tres estrellas, con el objetivo de recoger información sobre la percepción de las técnicas que los empleadores emplean para la administración y el manejo de personal.

El siguiente cuadro aborda los temas que se utilizaron para las entrevistas, tanto de gerentes como de colaboradores:

Administración	Gestión
1. Reclutamiento y Selección	1. Clima y cultura organizacional
2. Evaluación	2. Relaciones interpersonales
3. Capacitación	3. Comunicación
	4. Estilo de liderazgo

Resultados

El valor que se usó para la muestra es del tipo probabilístico, esto se debe a que fue extraído del universo, es decir los empleados que trabajan en los establecimientos de hospedaje, los resultados que se obtuvieron fueron tabulados en el software Excel, para luego ser graficados para tener un mejor entendimiento.

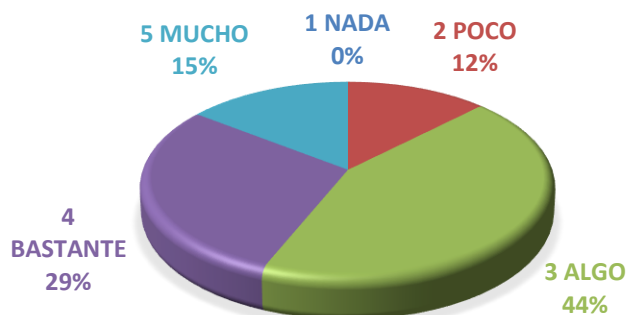
Gráfico 2

Oportunidades de formación

El gráfico 2 corresponde al nivel de oportunidad de formación o asistir a cursos y talleres. De un total de 96 participantes, el 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = algo” conforme con las

oportunidades que el hotel ofrece para su formación, mientras que otro grupo con un porcentaje no tan aproximado de 29% (N=28) mencionan que se sienten “4d. = bastante “conforme con los permisos para asistir a capacitaciones a diferencia de un grupo pequeño con un 12% (N=12) quienes indican que se siente “2b. = poco” apoyo por parte de la empresa para permisos de formación.

OPORTUNIDAD DE OBTENER FORMACIÓN Y DE ASISTIR A CURSOS Y TALLERES.

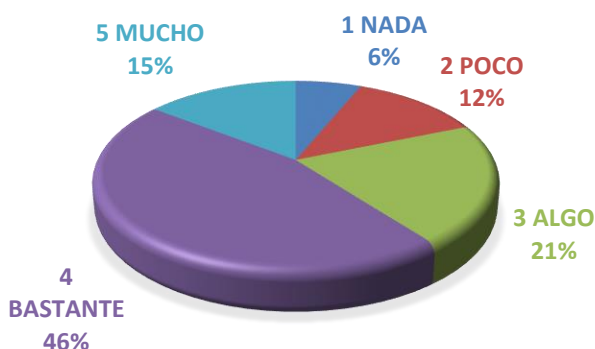


Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Planificación de desarrollo personal

APOYO EN LA PLANIFICACIÓN DE MI DESARROLLO PROFESIONAL

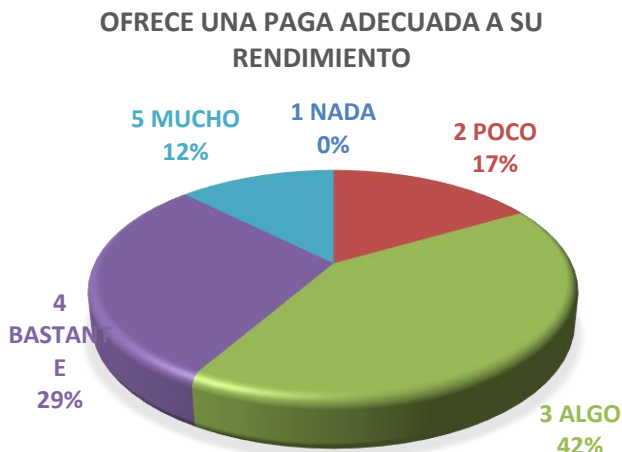


El gráfico número 3 corresponde al nivel de apoyo que reciben los trabajadores en la planificación de su desarrollo profesional. De un total de 96 participantes, el 46% (N= 44) manifiesta que están “4d. = bastante” satisfechos por el apoyo que reciben de la empresa al permitir el desarrollo profesional de colaboradores, mientras que otro grupo con un porcentaje no tan aproximado de 21% (N=20) mencionan que se sienten “3c. = algo” apoyados por la empresa, por otro lado, otro grupo del 15% (N=14) manifiestan estar “5e.= mucho” totalmente conformes con el apoyo del establecimiento, a diferencia de un grupo minoritario con un 6% (N=6) quienes indican que se siente “3c. = nada” valorado su planificación de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4

Paga adecuada al rendimiento



El gráfico número 4 corresponde al nivel de paga adecuada al rendimiento. De un total de 96 participantes, el 42% (N=40) manifiesta que están “3c. = algo” de acuerdo con el sueldo que perciben según sus funciones laborales, mientras que otro grupo con un porcentaje no tan aproximado de 29% (N=28) mencionan que se sienten “4d. = bastante” conformes con la paga, un grupo minoritario con un 12% (N=12) quienes indican que se siente “5e. = mucho” valorando su rendimiento por lo que su paga es justa, otro grupo de 17% (N=16) indican estar “2b.=poco” de acuerdo con el sueldo que perciben.

Fuente: Elaboración propia
Gráfico 5

Recompensas vinculadas al rendimiento

PLAN DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS VINCULADO AL RENDIMIENTO



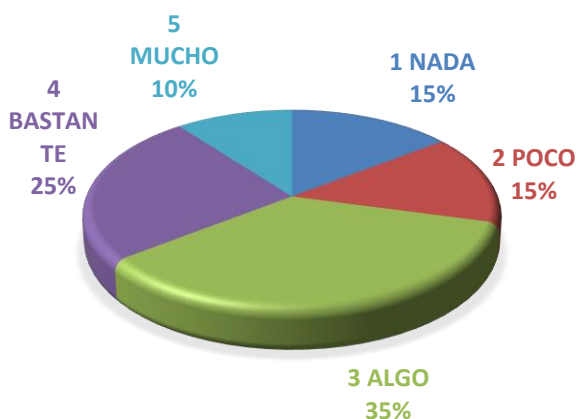
El gráfico número 5 corresponde al nivel de recompensas vinculadas con el rendimiento del colaborador. De un total de 96 participantes, el 35% (N=34) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el plan de incentivos y recompensas planteada por la empresa, justifica el rendimiento proporcionado por los trabajadores, mientras que otro grupo con un porcentaje no tan aproximado de 21% (N=20) mencionan que se sienten “2b. = poco” satisfechos con el plan de incentivos y recompensas, otro grupo de 19% (N=18) manifiestan que “4d.=bastante” satisfechos con los incentivos y recompensas, un grupo minoritario con un 17% (N=18) quienes indican que se siente “1a. = nada” satisfechos con el plan de incentivos que vincula su rendimiento.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Beneficios de la organización

BONIFICACIÓN SALARIAL QUE DEPENDE DE LOS BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN



La grafica número 6, corresponde a la bonificación salarial que depende de los beneficios de la organización. De un total de 96 participantes, el 35% (N=34) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con la bonificación que reciben en base a los beneficios de la empresa, mientras que otro grupo con un porcentaje de 25% (N=26) mencionan que se sienten “4d. = bastante” conformes con los beneficios de la empresa, a diferencia de un grupo minoritario con un 15% (N=16) quienes indican que se siente “2b. = poco” beneficiados de la organización.

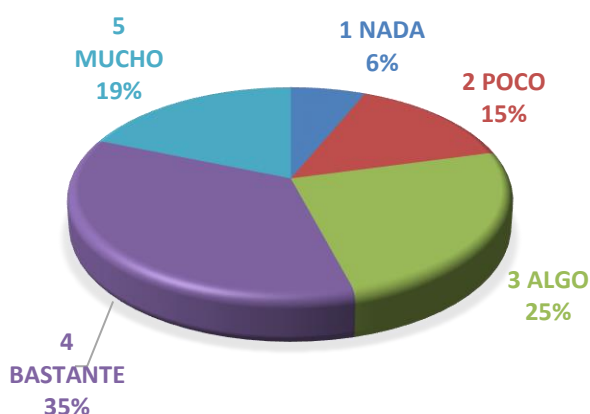
Dentro de este ítem hubo un 15% (N=16) participantes que respondieron que no reciben ninguna bonificación por parte de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Estabilidad en el empleo

CONTRATO DE TRABAJO QUE OFRECE ESTABILIDAD EN EL EMPLEO



La grafica número 7, corresponde al contrato de trabajo que ofrece una estabilidad en el empleo. De un total de 96 participantes, el 35% (N=34) manifiesta que están “4d. = bastante” conformes con el contrato, mientras que otro grupo con un porcentaje de 25% (N=24) mencionan que se sienten “3c. = algo” seguros con su contrato, a diferencia de un grupo minoritario con un 15% (N=14) quienes indican que se siente “2b. = poco” seguros con el contrato que brinde estabilidad, en tanto que el 6% no siente nada de seguridad con el contrato laboral para tener una estabilidad en la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8
Evaluación del desempeño



La grafica número 8, a la evaluación periódica de desempeño. De un total de 96 participantes, el 42% (N=40) manifiesta que están “4d. =bastante” conformes con la evaluación periódica, mientras que otro grupo con un porcentaje de 27% (N=26) mencionan que se sienten “3c. = algo” conformes con la evaluación periódica, a diferencia de un grupo minoritario con un 17% (N=16) quienes indican que sienten “3c. = poco” afectados por las evaluaciones periódicas, y en un 4% donde no se realizan evaluaciones periódicas.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9
Evaluación del desempeño



La gráfica número 9, a la evaluación justa del desempeño del trabajador. De un total de 96 participantes, el 35% y 11% (N=34, N=10) manifiesta que están “4d y 5e. = bastante” conformes con la evaluación del desempeño, mientras que otro grupo con un porcentaje de 31% (N=30) mencionan que se sienten “3c. = algo” conformes con la medición justa de su desempeño, a diferencia de un grupo minoritario con un 19% (N=18) “2c. = poco” conformes, y 4% (N=4) “1a. = nada” conformes con la evaluación justa del desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10

Evaluación motivadora



La gráfica número 10, corresponde a la evaluación motivadora de desempeño. De un total de 96 participantes, el 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el proceso para evaluar mediante motivación, mientras que otro grupo con un porcentaje de 25% y 15% (N=24 N=14) mencionan que se sienten “4d y 5e. = bastante” conformes de la evaluación motivadora, a diferencia de un grupo minoritario con un 6% y 10% (N=6, N=10) quienes indican que se siente “1a y 2b. = nada” motivados por las evaluaciones que aplica para medir el desempeño.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Selección de personal



La grafica número 11, corresponde a la selección adecuada de los empleados. De un total de 96 participantes, el 40% (N=38) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con la selección que realizan los administradores, mientras que otro grupo con un porcentaje de 21 y 12% (N=20, N=12) mencionan que se sienten “4d y 5e. = bastante” conformes con la selección, a diferencia de un grupo minoritario con un 21% y 6% (N=20, N=6) quienes indican que se siente “2b y 1a. = poco, nada” conformes con el proceso de selección de los empleados.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12
Selección de personal



La grafica número 12, corresponde a la búsqueda cuidadosa de candidatos para los puestos de trabajo. De un total de 96 participantes, el 35% (N=34) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el método de búsqueda de candidatos, mientras que otro grupo con un porcentaje aproximado de 27% (N=26) mencionan que se sienten “4d. = bastante” conformes a pesar de los problemas en el clima laboral a diferencia de un grupo con un 25% (N=24) quienes indican que se siente “2b. = poco” conformes con el método de búsqueda de empleados para ocupar el puesto de trabajo. Dentro de este ítem hubo un 2% (N=2) participantes que están totalmente desconformes.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13
Desarrollo de habilidades



En la gráfica número 13, corresponde a la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para la actualidad o posible puesto a futuro. De un total de 96 participantes, el 41% y 17% (N=40), (N=16) manifiesta que están “4d y 5e”. = bastante y muy” conformes por la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, mientras que otro grupo con un porcentaje de 23% (N=22) mencionan que se sienten “2b. = poco” apoyados en desarrollar habilidades y conocimientos a pesar de que un grupo con un 19% (N=18) quienes indican que se siente “3c. = algo” conformes con la oportunidad que les da la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14
Promoción interna



El gráfico número 14, corresponde a la oportunidad de promoción interna. De un total de 96 participantes, el 33% (N=32) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con las oportunidades de crecimiento interno, mientras que otro grupo con un porcentaje de 31 y 23% (N=30, N=22) mencionan que se sienten “4d y 5e. = bastante” conformes con las oportunidades que les ofrece la empresa para ascender de puesto, a diferencia de un grupo con un 13% (N=12) quienes indican que se sienten “2b. = poco” apoyados para tener una oportunidad de ascenso.

Fuente: Elaboración propia
Gráfico 15
Salario competitivo

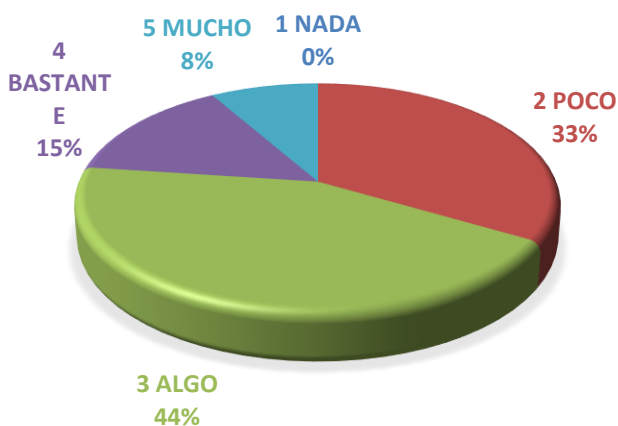


La gráfica número 15, corresponde al salario competitivo en el mercado laboral. De un total de 96 participantes, el 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el salario que reciben en comparación del mercado laboral, mientras que otro grupo con un porcentaje de 25% (N=24) mencionan que se sienten “4d. = bastantes” conformes con el salario frente al mercado laboral a diferencia de un grupo minoritario con un 14% (N=14) quienes indican que se sienten “2b. = poco” conformes con su salario.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 16
Salario

SALARIO POR ENCIMA DE LA MEDIA PARA ESTE PUESTO DE TRABAJO



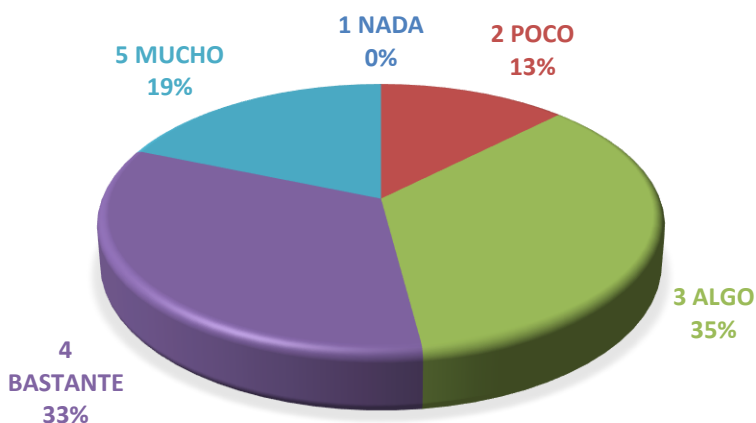
La grafica número 16, corresponde al salario por encima de la media para el puesto de trabajo. De un total de 96 participantes, el 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el salario que reciben según su puesto de, mientras que otro grupo con un porcentaje de 33% (N=32) mencionan que se sienten “2b. = poco” conformes con su sueldo a pesar de la crisis, a diferencia de un grupo minoritario con un 15% (N=14) quienes indican que se siente “4d. = bastante” conformes con su salario al estar encima de la media para el puesto de trabajo que desempeñan.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 17

Sistema de compensación

SISTEMA DE COMPENSACIÓN EQUITATIVO



La grafica número 17, corresponde al sistema de compensación equitativa. De un total de 96 participantes, el 35% (N=34) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el sistema de compensación, mientras que otro grupo con un porcentaje de 33% y 19% (N=32 y N=18) mencionan que se sienten “4d y 5e. = bastante” conformes con el método de diferenciación de pagos a diferencia de un grupo minoritario con un 13% (N=12) quienes indican que se siente “2b. = poco” conformes con el sistema que evalúa el margen del salario a recibir.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 18

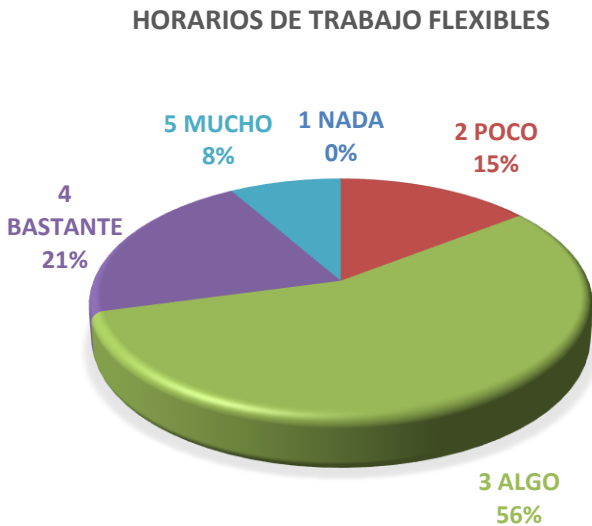
Garantías laborales



En el grafico número 18, corresponde a la garantía de mantener el puesto de trabajo. De un total de 96 participantes, 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = poco” seguros de mantener su puesto de trabajo, mientras que otro grupo con un porcentaje de 33% (N=32) mencionan que se sienten “2b. = poco” seguros de mantener su puesto, a diferencia de un grupo minoritario con un 15% y 8% (N=14, N=8) quienes indican que se siente “4d y 5e. = bastante” seguros de mantener el puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19
Horarios laborales

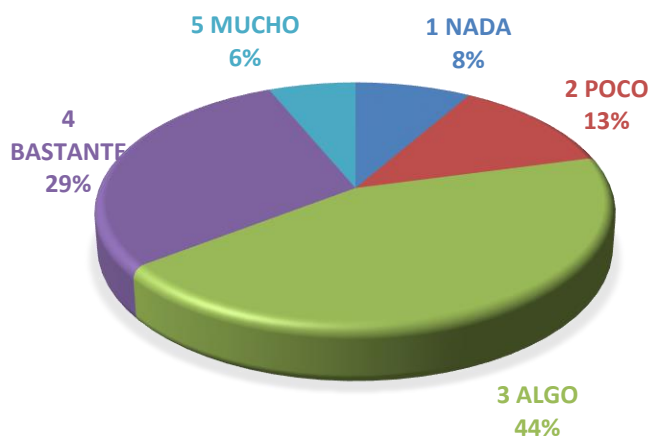


La grafica número 19, corresponde a los horarios flexibles en las empresas hoteleras. De un total de 96 participantes, el 56% (N=54) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con los horarios de trabajo, mientras que otro grupo con un porcentaje de 21% (N=20) mencionan que se sienten “4d. = bastante” conformes con los horarios laborales, al contrario de un grupo minoritario con un 15% (N=14) quienes indican que se siente “2b. = poco” conformes con sus horarios laborales.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20
Oportunidad laboral

TRABAJAR A TIEMPO PARCIAL EN CASO DE NECESITARLO



La grafica número 20, corresponde al trabajo a tiempo parcial en caso de necesitarlo. De un total de 96 participantes, el 44% (N=42) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el tiempo parcial de realizar sus actividades laborales, mientras que otro grupo con un porcentaje del 29% (N=28) mencionan que se sienten “4d. = bastante”, a diferencia de un grupo minoritario con un 13% (N=12) quienes indican que se siente “2b. = poco” apoyados para trabajar a tiempo parcial en caso de necesitarlo y un 8% (N=8) que dicen “1a. = Nada” apoyados para trabajar a tiempo parcial en el caso de necesitarlo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21

Horario laboral

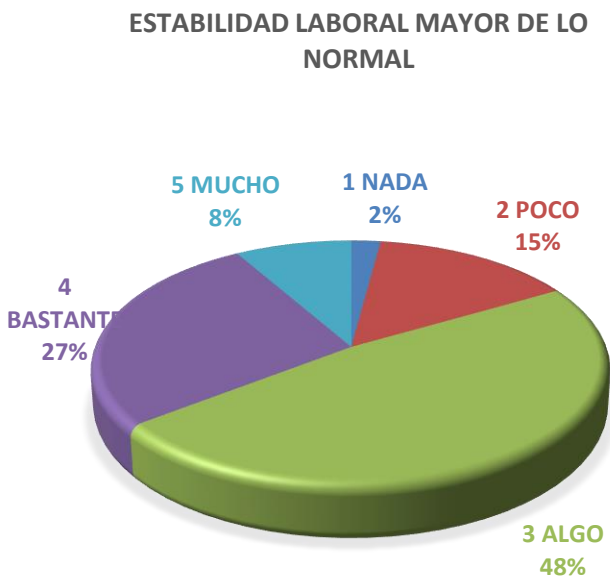
HORARIO DE TRABAJO PARA CUMPLIR CON OBLIGACIONES FAMILIARES



La grafica número 21, corresponde al horario de trabajo para cumplir obligaciones familiares. De un total de 96 participantes, el 58% (N=56) manifiesta que están “3c. = algo” conformes con el apoyo que reciben por la empresa, mientras que otro grupo con un porcentaje de 23% (N=22) mencionan que se sienten “2b. = poco” conformes con el apoyo que les brinda para cumplir obligaciones familiares, a diferencia de un grupo minoritario con un 13% y 6% (N=12, N=6) quienes indican que se sienten “4d y 5e. = bastante” conformes con los horarios para cumplir obligaciones familiares.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22
Estabilidad Laboral



La grafica número 22, corresponde a la estabilidad mayor a lo normal. De un total de 96 participantes, el 48% (N=46) manifiesta que están “3c. = algo” seguros de tener una estabilidad mayor de lo normal, mientras que otro grupo con un porcentaje de 27% (N=26) mencionan que se sienten “4d. = bastante” seguros de tener estabilidad laboral a diferencia de un grupo minoritario con un 15% (N=14) quienes indican que se siente “2b. = poco” seguros de estabilidad laboral mayor a lo normal.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 23
Desvinculación

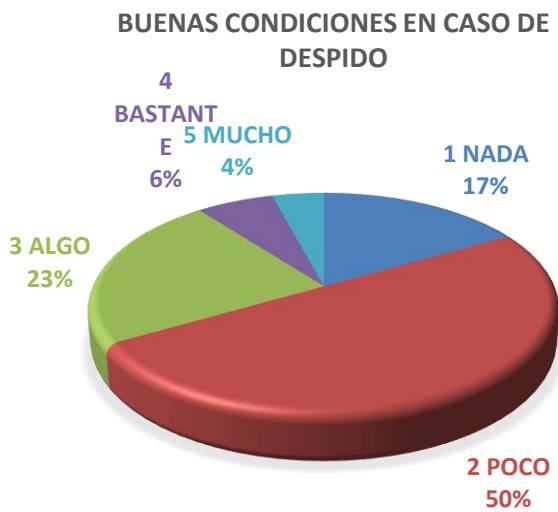


El grafico número 23, corresponde al apoyo de buscar otros empleos en el caso de despido. De un total de 96 participantes, el 75% (N=72) manifiesta que están “2b. = poco” seguros de que les van a ayudar a buscar otros empleos en caso de despido, mientras que otro grupo con un porcentaje de 13% (N=12) mencionan que se sienten “3c. = algo” seguros de que les apoyaran a encontrar otro empleo, a diferencia de un grupo minoritario con un 8% (N=8) quienes indican que se siente “1a. = nada” seguros de ayuda para encontrar otro empleo. Dentro de este ítem hubo un 4% (N=4) participantes que están seguros de que les apoyaran a encontrar un nuevo trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 24

Condiciones en caso de despido



El gráfico número 24, corresponde a las condiciones en caso de despido. De un total de 96 participantes, el 50% y 17% (N=48, N=16) manifiesta que están “2b y 1a. = poco y nada” seguros de tener buenas condiciones al momento de su despido, mientras que otro grupo con un porcentaje de 23% (N=22) mencionan que se sienten “3c. = algo” seguros de obtener buenas condiciones al momento de su despido, a diferencia de un grupo minoritario con un 6% y 4% (N=6, N=4) quienes indican que se sienten “4d y 5e. = bastante” seguros de tener buenas condiciones al momento de su despido.

Fuente: Elaboración propia

Entrevista Gerentes y Administradores de los Hoteles de 3 y 4 estrellas

Entrevista

1. **¿Cuáles son las estrategias (capacitación, evaluación de desempeño, selección de personal) de administración de personal que Usted ha implementado y que le han dado buenos resultados para el manejo adecuado de los colaboradores en el hotel?**

Durante el levantamiento de información la mayoría de los administradores comentaban que una de las estrategias que más usan es la capacitación, ya sea interna o externas, además recalcan que para medir el desempeño de sus trabajadores no usaban evaluaciones calificativas sino se regían por lo visual, y, por la satisfacción del cliente. En los hoteles de 4 estrellas se manejan por las capacitaciones basadas en la polifuncionalidad, que trata de que el empleado pueda realizar varias actividades sin desconcentrar su puesto original, este método se ha venido usando durante varios años con resultados excelentes para los empleados y para el corporativo.

2. **¿Cuáles son aquellas estrategias que, por motivos institucionales, políticas del gobierno o de otra índole Usted no ha podido implementarlas en hotel? ¿De qué le hubiesen servidos estas estrategias?**

En la entrevista realizada a los hoteles de 3 estrellas, los administradores recalcan que las estrategias que ellos aplicaban para las capacitaciones y evaluaciones no eran afectadas por ningún índole, al contrario ellos buscan reforzar sus estrategias de manera institucional sin

depender de políticas gubernamentales, en tanto que los hoteles de 4 estrellas los administradores adaptan sus políticas internas de acuerdo a normativas que presenta el ministerio de trabajo para los empleados o al ministerio de turismo, algo importante recalcar es que los administradores y gerentes propietarios adaptaban sus estrategias de acuerdo a un conocimiento propio, respetando las leyes principales para el trabajador, un dueño de hotel llamo bastante la atención por su expresión ante que si el gobierno no trabajaba para mejorar la calidad de vida de un trabajador, pues las empresas lo deberían que hacer sin esperar a un gobierno.

3. Desde su experiencia, ¿Qué acciones a tomado para que su equipo de trabajo labore de manera eficaz y eficiente?

La experiencia de los gerentes y administradores han sido de gran importancia para estos hoteles, porque para tener un equipo de trabajo eficaz y eficiente, expresaban que la mejor manera para tener a un equipo de trabajo unido era la comunicación, y siempre estar dispuestos a escuchar opiniones por parte de sus trabajadores, en varias ocasiones recalcan que para tener a un equipo de trabajo unido es manteniendo la equidad de los empleados sin menospreciar cualquier tipo de función que tenga el empleado en la organización.

4. ¿Qué acciones ha implementado para motivar en sus equipos de trabajo la comunicación, la motivación, las buenas relaciones interpersonales y mantener un buen ambiente de trabajo?

En todas las ocasiones que se realizó la entrevista, supieron recalcar que para mantener motivado a un trabajador, es felicitando sus logros, recompensando sus esfuerzos, y cumplir con las leyes que estipula la ley del trabajo como ofrecer un sueldo digno, justo y a tiempo, otro punto es que para tener un buen ambiente de trabajo es tener comunicación activa, donde los trabajadores podían presentar sus quejas o recomendaciones de manera directa al gerente, para obtener resultados favorables, en este punto se verifico en el momento de la entrevistas realizadas a diferentes gerentes, que la comunicación entre empleados y gerentes ya no eran de manera déspota o grotesca sino que formaban vínculos donde un trabajador puede apoyar al resto y mantenerse en unión.

Discusión

Después de haber realizado el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas, se evidencia que la gestión del talento humano tiene varias deficiencias al momento de usar los procesos administrativos y de gestión del personal, como también falencias al momento del reclutamiento y selección, por otra parte, los empleados no sienten que existan incentivos para mejorar el desempeño laboral, por parte de los empleadores de los hoteles de tres y cuatro estrellas.

En tanto con las encuestas que fueron aplicadas en los hoteles se determinó que en un 34,81% de los empleados en cierta medida, sienten que existe una buena gestión del talento humano, mientras que en 36,98% de los trabajadores confirman una muy buena administración y gestión del talento humano en los diferentes sistemas que aplican las empresas, juntamente con las políticas internas de los establecimientos, esto influyendo de manera positiva para los trabajadores para obtener un clima laboral estable, en tanto que un 28,21% no siente una gestión correcta por parte de los administradores.

En el análisis de los resultados de la entrevista aplicada a los empleadores, se evidencia que la administración tiene varias deficiencias desde el reclutamiento y selección del personal, ya que al momento de buscar un trabajador óptimo, calificado para el puesto de trabajo, no llevan un orden adecuado al momento de realizar la admisión de personal, por lo que influye en el clima laboral de la empresa al corto plazo, por otra parte al momento de medir el desempeño laboral, los administradores no usan una apropiada herramienta de evaluación lo que demuestra que el tipo de liderazgo es autocrático.

Con los resultados obtenidos se evidencia que los administradores no tienen problemas externos que puedan afectar a la gestión del talento humano, por otro lado, al momento de la capacitación los empleados tienen una percepción positiva ya que los administradores si brindan capacitaciones ya sea internas como externas, de tal manera que el clima organizacional no se vea afectado, en tanto que la comunicación según administradores es activa pero los empleados refieren una comunicación basada solo en desarrollo de la empresa y no como una manera de relacionarse entre empleados y empleadores.

En base a estudios preestablecidos en diferentes lugares, concuerdo que existe una carencia al momento de aplicar la administración del talento humano, siendo este el primordial al momento de buscar el personal apto, para poderlo capacitar y evaluar, adecuadamente, pero un tema que me llamo la atención es la gestión que se maneja internamente ya que el personal a pesar de no tener una evaluación de su desempeño adecuadamente desarrollaba actitudes dirigidas para cumplir un mismo objetivo, y entre empleados un buen ambiente laboral.

Conclusión

El análisis concluyente se determinó que para los gerentes y administradores según lo aprendido por medio de las fuentes citadas, en los hoteles la administración del recurso humano ha ido cambiando al dar importancia el empleado ya que la gestión analiza aspectos tales como subsistemas como la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, control, cada uno de estos procesos son de gran importancia.

La ciudad de Cuenca se caracteriza por dar el mejor servicio a los clientes que usan los hoteles, pero para lograr este objetivo los empleadores según lo analizado van optando por tomar nuevas medidas para la gestión del talento humano, como primer punto según los gráficos se pudo visualizar que ahora existe una capacitación muy rigurosa el momento de contratar el personal.

Se determina que los trabajadores se sienten cómodos trabajando, mostrando un buen ambiente laboral, otro punto es cuanto se siente motivados los empleados al momento de recibir bonificaciones, reconocimientos, recompensas, estando de acuerdo con las políticas internas que manejan las empresas, como también la seguridad que dan estas empresas a sus trabajadores.

Recalco que los administradores coincidían que el trato hacia el personal en sus compensaciones y beneficios, cumplían de manera ordenada según como estipulaba la ley del trabajo, a lo que trata sobre la capacitación y el desarrollo organizacional, durante el proceso educativo que brindan las empresas para que el empleado cumpla con los objetivos de la empresa, además brindan apoyo para que el personal pueda capacitarse en instituciones públicas como privadas, de esta manera la organización puede mejorar la eficiencia de la empresa.

Al igual se determinó que los hoteles de tres y cuatro estrellas también se ajustan con las leyes impuestas por el ministerio de trabajo y turismo, por tal motivo los trabajadores sienten un ambiente de trabajo estable, con una comunicación organizacional activa

El estudio realizado fue de gran beneficio ya que como experiencia propia pude conocer el manejo de cada administrador, como también al ingresar a estos establecimientos para las entrevistas, tuve la experiencia de ver un personal motivado, con una comunicación extraordinaria, empleados y gerentes trabajando para lograr un mismo objetivo, buscando la satisfacción del cliente.

Referencias

- Aguilar, A (2015). *Gestión de talento humano para el hotel El Emperador de Babahoyo*.
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1076/1/TUBADM001-2015.pdf>
- Alles, M. (2009). *Nuevo enfoque: Diccionario de competencias la trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Granica.
https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_Diccionario_de_Competicencias
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Ediciones Granica.
<https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/66733?page=237>.
- Alvarado, M., y Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*.
https://books.google.com.ec/books?id=UTGvDAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true
- Cabrera, D. (2019). *Gestión del talento humano en los hoteles de 4 y 5 estrellas y la satisfacción del turista nacional y extranjero*.
<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13394/DIEGO%20CABRERA%20CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cárcamo, Guerrero y Rojas. (2018). *Modelo de negocio para el Hotel Yanuncay periodo 2018-2020*. [Tesis de grado, Universidad de Cuenca]
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/31033/1/tesis.pdf>
- Cedia, (2020). *Sector turístico Ecuador: alojamiento y servicios de comida*.
<https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/Turismo-en-Ecuador-Alojamiento-y-servicios-de-comida.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3.ª ed.)*. McGraw Hill Education.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Claver, E., Pereira, J., y Andreu, M^a. R. (2004). *Recursos Humanos en el Sector Hotelero: Acciones para aumentar*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Recursos-humanos-en-el-sector-hotelerero%3A-acciones-Cort%C3%A9s-Pereira-Moliner/8a827b9ab24dd98e3cea4eca0e9cd6b357e4a381>
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano*. Editorial Pearson.
- Félix, E. (2018). *El impacto de Airbnb en la industria hotelera del Ecuador*. [Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito USFQ].
<http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7207>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gonzales, J. (2019). 10 cantones generan el 75% de divisas por hospedaje y comida en Ecuador. *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cantones-divisas-turismo-inversion.html>
- Guerrero, C. (2017). *Importancia del capital humano como factor estratégico para el desarrollo competitivo del sector hotelero en Cartagena de Indias en el periodo de*

- 2012-2017. [Tesis de Grado, Universidad de San Buenaventura seccional de Cartagena].
http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/6227/1/Importancia%20del%20capital%20humano_Jiny%20D%C3%ADaz_2018.pdf
- Mejía, J (2018). *Modelos de gestión de recurso humano: análisis a las Propuestas teóricas respecto a su contribución en la Transición de recurso a capital humano, en el marco de la Gestión del conocimiento organizacional*.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18818/CB-0586735.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Turismo (2013-2017). *Boletín de estadísticas turísticas*.
https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/AnuarioEstadistico/Boletin-Estadisticas-Turisticas-2013-2017_OK_01052020.pdf.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Indicadores de turismo*. <https://bit.ly/2JIVxmr>
- Ministerio del Turismo. (2018). *Rendición de cuentas 2018*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Morejón, J. (2016). *Modelo de gestión del talento humano, para mejorar el clima laboral del hotel & SPA Casa Real*. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3006/1/UNACH-ING-GES-TUR-2016-0021.pdf>
- Pico, L. (2016). *La gestión del Talento Humano, Recurso Indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*. <file:///C:/Users/xavxe/Downloads/Dialnet-LaGestionDelTalentoHumanoRecursoIndispensableParaL-6183824.pdf>
- Romero, B. (2016). Sector turístico, buscando una luz final del túnel. *Gestión digital*, 265, 20-27. https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/265_003.pdf
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Editorial Espoch.