Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Ingeniería en Turismo

"Modelo Genérico de Provisión de Talento Humano aplicado a empresas hoteleras de primera categoría en la ciudad de Cuenca"

Trabajo de graduación previo a la obtención del Título de Ingeniero en Turismo

Autoras: **Juana Catalina Cordero Fernández de Córdova**
María Elisa Matovelle Vintimilla

Director: **Mgt. Sebastián Calle Lituma**

Cuenca, Ecuador
2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS I

RESUMEN II

ABSTRACT III

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL 2

Introducción 2
1.1. Estado del Arte 3
1.2. Marco Legal 10
Conclusiones 16

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE CUENCA 17

Introducción 17
2.1. Conocer el funcionamiento real operativo del Departamento de Talento Humano en las empresas de alojamiento de primera categoría en la ciudad de Cuenca. 18
2.2. Delimitar la estructura organizacional de esta tipología empresarial. . 25
Conclusiones 33

CAPÍTULO III: ESTÁNDAR DE ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADO A LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE CUENCA 35

Introducción 35
3.1. Delimitar las variables de incidencia en el análisis de puesto aplicado a la tipología empresarial. 36
3.2. Evaluación de las Normas Técnicas Ecuatorianas de Competencias Laborales – Qualitur. 39
3.2.1. Análisis de puestos y funciones. 40
Conclusiones 98

CAPÍTULO IV: PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, PRESELECCIÓN, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL 100

Introducción 100
4.1. Planeación de Personal 101
4.2. Reclutamiento de Personal 103
4.3. Preselección de Personal 115
4.4. Selección de Personal 120
4.5. Inducción de Personal 133
Conclusiones 138

CONCLUSIONES GENERALES 140

RECOMENDACIONES 142

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 143

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Cuadro 1.1. Resumen normativo de los servicios que brindan los establecimientos de alojamiento de primera categoría 13

Cuadro 2.1. Tipología empresarial de los establecimientos hoteleros 19
Figura 2.2. Aplicación directiva 21
Figura 2.3. Estructura organizacional Hotel San Juan 22
Figura 2.4. Estructura organizacional Hotel Pinar del Lago 22
Figura 2.5. Organigrama jerárquico genérico 26
Figura 2.6: Aplicación directiva por niveles 30
Figura 2.7. Organigrama circular genérico 32

Cuadro 3.1. Descripción y especificaciones del cargo de Gerente General 41
Cuadro 3.2. Descripción y especificaciones del cargo de Subgerente Operativo 43
Cuadro 3.3. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Alojamiento 45
Cuadro 3.4. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Recepción 47
Cuadro 3.5. Descripción y especificaciones del cargo de Encargado de Reservas 49
Cuadro 3.6. Descripción y especificaciones del cargo de Recepcionista 51
Cuadro 3.7. Descripción y especificaciones del cargo de Auditor Nocturno 53
Cuadro 3.8. Descripción y especificaciones del cargo de Botones 55
Cuadro 3.9. Descripción y especificaciones del cargo de Chofer 56
Cuadro 3.10. Descripción y especificaciones del cargo de Guardia de Seguridad 58
Cuadro 3.11. Descripción y especificaciones del cargo de Gobernanta 60
Cuadro 3.12. Descripción y especificaciones del cargo de Camarera 62
Cuadro 3.13. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Lavandería 63
Cuadro 3.14. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Lavandería 65
Cuadro 3.15. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Alimentos y Bebidas 67
Cuadro 3.16. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Cocina 69
Cuadro 3.17. Descripción y especificaciones del cargo de Primer Cocinero 71

Cuadro 3.18. Descripción y especificaciones del cargo de Segundo Cocinero 73
Cuadro 3.19. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Restaurante y Cafetería 75
Cuadro 3.20. Descripción y especificaciones del cargo de Maitre 77
Cuadro 3.21. Descripción y especificaciones del cargo de Salonero 79
Cuadro 3.22. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Mantenimiento 82
Cuadro 3.23. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Mantenimiento 84
Cuadro 3.24. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe Administrativo 86
Cuadro 3.25. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Talento Humano 88
Cuadro 3.26. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Contabilidad 90
Cuadro 3.27. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Contabilidad 92
Cuadro 3.28. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Marketing 94
Cuadro 3.29. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Ventas 96

Figura 4.1. Flujograma del Proceso General de Provisión de Personal 102
Figura 4.2. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles estratégicos 2 y 3 110
Figura 4.3. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles tácticos 4, 5 y 6 112
Figura 4.4. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles operativos 7 y 8 114
Figura 4.5. Flujograma del Proceso de Preselección de Personal 116
Cuadro 4.6. Modelo de Entrevista de Preselección de Personal 118
Figura 4.7. Flujograma del Proceso de Selección de Personal 121
Cuadro 4.8. Modelo de Entrevista de Selección de Personal 124
Cuadro 4.9. Proceso de *Assessment* Center 126
Cuadro 4.10. Competencias basadas en comportamientos 127
Cuadro 4.11. Niveles de Aceptación *Assessment* Center 131
Figura 4.12. Flujograma del Proceso de Inducción de Personal 134
Cuadro 4.13. Modelo de Manual de Inducción 135

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de diagnóstico..... 147
Anexo 2: Catastro de Establecimientos Turísticos (primera parte) 148
Anexo 3: Catastro de Establecimientos Turísticos (segunda parte) 149

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres y hermanos, quienes han sido nuestro ejemplo y nos han brindado su confianza y apoyo en todo momento.

A la Universidad del Azuay y a la Escuela de Turismo, de manera especial al Mgt. Sebastián Calle, por apoyarnos y guiarnos en nuestra formación.

Al Hotel Pinar del Lago y al Hotel San Juan, por su colaboración para la realización de este trabajo.

RESUMEN

La presente investigación plantea un conjunto de procesos y prácticas dentro del subsistema de provisión de personal, aplicable específicamente a empresas hoteleras de primera categoría en la ciudad de Cuenca; para fundamentar el desarrollo metodológico se aplicó un proceso de investigación bibliográfica y de campo con empresas hoteleras que se encuentran dentro del target delimitado. Se desarrollaron por una parte, diagramas interpretativos del proceso de provisión de personal y modelos de entrevistas y manuales; por otro lado, se examinaron las pruebas profesionales y tipos de *tests* más idóneos y recomendados para aplicar en cada área funcional y departamento organizacional de acuerdo al modelo de negocio real evidenciado en la empresa turística analizada.

ABSTRACT

This research presents a set of processes and practices within a staffing subsystem, specifically applicable to first-class hotel companies in the city of Cuenca. In order to support the methodological development, a process of bibliographic and field research was applied to hotel companies that are within the defined target. First, interpretive diagrams on staffing, types of interviews and manuals were developed. On the other hand, professional tests and the most appropriate and recommended tests to be applied in each functional area and organizational department were examined according to a real business model observed in the tourism company under analysis.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DPTO. IDIOMAS

Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es un factor que juega un papel estratégico en las empresas terciarias, pues influye directamente en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción del cliente. Es por esta razón, que la inadecuada organización y manejo del personal en los establecimientos de alojamiento, y la necesidad de mejorar dicha gestión, ha motivado el desarrollo de este trabajo; el cual consiste en un Modelo Genérico de Provisión de Talento Humano, el mismo que será aplicado a empresas hoteleras de primera categoría de la ciudad de Cuenca.

Esta investigación aplicada tiene como objetivos realizar el diagnóstico situacional del Departamento de Talento Humano en los establecimientos hoteleros de primera categoría, elaborar un estándar de análisis de puestos y establecer los procesos de reclutamiento, preselección, selección e inducción de personal, aplicados a dichas empresas. La investigación está fundamentada en la rama de la Psicología Organizacional y en los principios de la Administración Hotelera y la Gestión del Talento humano.

Para esta propuesta metodológica se realizó una investigación de campo, utilizando técnicas de observación y entrevistas, la cual permitirá elaborar el diagnóstico de la gestión del Talento Humano dentro de la tipología empresarial específica en la que se centra este estudio. De igual manera, se realizaron investigaciones bibliográficas, gracias a las cuales se podrán establecer los distintos procesos que integran el subsistema de provisión; además de determinar los métodos, técnicas y herramientas más adecuadas para utilizar en el ámbito hotelero.

CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL

Introducción

Con el paso de los años, la administración hotelera se ha convertido en una rama empresarial de gran importancia; no solo por el auge turístico que se ha venido dando alrededor del mundo, sino por la necesidad de mejorar la gestión organizacional de las empresas terciarias. Dentro de este subtipo administrativo, la gestión del Talento Humano juega un papel estratégico. A través de dicha gestión, una organización es capaz de dirigir los distintos procesos referentes al manejo de su personal de manera más efectiva, influyendo a la vez en los resultados que esto generará en el negocio.

La gestión del Talento Humano a su vez se divide en varios subsistemas que tratan a mayor profundidad aspectos específicos del manejo del personal. Este estudio se enfoca en el subsistema de provisión de personal, el cual se encarga de elegir a los individuos más idóneos para conformar el equipo de trabajo, utilizando una serie de herramientas enfocadas a cubrir las necesidades específicas de cada cargo o puesto que una empresa hotelera requiere.

No se puede dejar de lado la relación entre la gestión de Talento Humano en el sector hotelero y la parte legal que regula la actividad. Para el desarrollo de la actividad de alojamiento, los empresarios y trabajadores deben regirse a las normas y aspectos legales dictados por la Organización Mundial de Turismo, el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Relaciones Laborales, comprometiéndose al cumplimiento de sus leyes, reglamentos y códigos respectivos; siendo dichos documentos necesarios para el desarrollo del presente trabajo de investigación, que a su vez también busca el mejoramiento del servicio turístico a través de la gestión eficaz de sus prestadores directos.

1.1. Estado del Arte

El Talento Humano es un factor de suma importancia en cualquier organización; a más de un producto o servicio de calidad, el nivel de satisfacción y compromiso que el personal demuestre hacia la empresa, va a influir de gran manera en la satisfacción del cliente y en el cumplimiento de sus expectativas. Esto se da especialmente en las empresas de servicios como son las del sector turístico. Por dicho motivo, la gestión del Talento Humano es un elemento fundamental que debe ser tomado en cuenta dentro del proceso administrativo y de planificación de cualquier compañía turística, en especial en empresas hoteleras, área en la que se centrará esta investigación.

Antes de ahondar en el tema de Talento Humano, es necesario primero hacer referencia a otras descripciones y conceptos más generales, como es el aspecto de la administración. Ésta consiste en "integrar y coordinar recursos organizacionales –muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto–, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible". (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 80).

En la actualidad, el concepto de administración se ha ampliado hasta llegar a definirse como una ciencia que se encarga de "prever, controlar, dirigir, organizar y decidir" (Feijoó 24), todas las actividades que se realicen en la empresa y los recursos que esta posee. Todo esto con el fin de obtener mayores beneficios económicos, sociales y de posicionamiento. Acorde a estos conceptos, se puede anotar que la administración tiene ciertas características y particularidades importantes, las cuales se describen a continuación:

- Planificación y previsión: se refiere a la capacidad de programar todos los procesos y anticiparse, en la medida de lo posible, a los cambios que se puedan suscitar en el entorno y en el mercado, los mismo que influyen en la actividad de la empresa.

- Sistematización: la administración de cualquier negocio debe seguir un proceso lógico, cumpliendo ciertas etapas y parámetros para el correcto desarrollo de los procesos operativos y servuctivos.

- Integración: los procesos administrativos deben incluir a todas las áreas funcionales y departamentos del establecimiento, pues cada uno juega un papel significativo dentro de la actividad empresarial.

- Innovación y flexibilidad: estás son características de gran relevancia, pues los productos/servicios deben estar en mejoramiento continuo para sobresalir en el mercado y contar con una ventaja competitiva; de igual manera la empresa debe tener la capacidad de adaptarse a las variaciones del sector al que pertenece, así como a las necesidades y exigencias del cliente.

- Interdisciplinariedad: la administración está relacionada con varias ciencias como las matemáticas, contabilidad, ciencias políticas y jurídicas, economía, filosofía, sociología, psicología, comunicación, entre otras; de esta manera abarca todos los aspectos de una empresa o negocio.

Haciendo referencia al ámbito turístico y hotelero, "la administración hotelera dejó de ser solamente el control de ingresos y egresos, para convertirse en una compleja actividad de gerenciamiento de todos los aspectos del negocio…" (Feijoó 24). Es decir, anteriormente se centraba únicamente en la parte financiera y contable; sin embargo, a través de los años y según las exigencias cambiantes del mercado, la administración hotelera evolucionó; prestándose atención también a los aspectos organizacionales, que incluyen el modelo y la filosofía empresarial, la satisfacción del cliente interno o Talento Humano y la estandarización de procesos.

Concerniente al tema específico de este estudio, se puede anotar que "la administración de personal se refiere a las políticas y prácticas que se

requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal…" (Dessler, *Administración de Personal* 2). Entre éstas, se encuentran varios aspectos como la planificación de necesidades laborales, el análisis de puestos, la selección de candidatos, capacitación de nuevos empleados, la administración de sueldos y salarios, las evaluaciones de desempeño, entre otros. Según Chiavenato, el personal no debe ser visto simplemente como trabajadores que reciben una remuneración, sino como asociados del negocio, quienes constituyen un aporte fundamental para el mismo. En complemento a esto, se han encontrado diferentes definiciones relacionadas a la administración de Talento Humano.

> *Los RH como función o departamento, se refiere a la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2).*
>
> *Los RH como un conjunto de prácticas de recursos humanos. Es la forma en que la organización maneja sus actividades de reclutamiento, selección, formación, remuneración, prestaciones, comunicación, higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2).*
>
> *Los RH como profesión. Son los profesionales que trabajan de tiempo completo con los recursos humanos, a saber: seleccionadores, formadores, administradores de salarios y prestaciones, ingenieros de seguridad, médicos laborales, etcétera. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano 2).*

Gracias al planteamiento de estas definiciones se ha dado la creación del Departamento de Talento Humano, el cual ha ido adquiriendo mayor importancia en las empresas del sector terciario. En el libro "*Recursos Humanos para Turismo*" de Pardo y Luna, se describe al Talento Humano

como algo más que una simple variable dentro de las estrategias empresariales, debido a que "…su manejo es cualitativamente diferente al de los distintos departamentos de la organización" (6). Esto se debe a que "…su principal cualidad radica en que son personas, y ese potencial humano es complejo y a la vez dinámico y cambiante en función de una interacción continua" (6).

Desde un punto de vista integral, el Departamento de Talento Humano puede definirse como la parte de la empresa encargada de la "planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal…" (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 104). Dicho departamento deberá manejar al grupo de trabajo estratégicamente, de manera que represente una ventaja competitiva para la empresa.

Las actividades que como departamento desempeña son de carácter interno y externo; considerándose como internas el análisis de puestos, las capacitaciones, las evaluaciones de desempeño, etc.; mientras que las de carácter externo son las relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal, los aspectos legales, el estudio del mercado laboral y de recursos humanos, entre otras.

La adecuada administración del Talento Humano permitirá evitar un sin número de errores que usualmente las empresas o gerentes suelen cometer; estos errores están relacionados con la contratación del personal equivocado, los altos niveles de rotación de trabajadores, los problemas legales en el área laboral, la poca eficiencia y eficacia de los empleados, entre otros; lo cual afecta e impide el crecimiento deseado de la empresa.

Debido a su importancia, y acorde a lo establecido por la rama de la psicología organizacional, la gestión del Talento Humano se ha dividido en varios subsistemas para que de esta manera sea posible abarcar todos los aspectos referentes al área en cuestión. Estas subdivisiones varían según las distintas literaturas encontradas; Chiavenato establece las siguientes:

provisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y control. Para este estudio se ha creído conveniente hacer referencia únicamente al subsistema de provisión de personal, pues es considerado como una parte fundamental y la etapa inicial en todo proceso de gestión del Talento Humano.

> *Los procesos de provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales… Se trata de abastecer a la organización del Talento Humano necesario para su funcionamiento.* (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos 112).*

Para que una organización alcance todo su potencial y funcione de manera eficiente, es fundamental disponer del personal adecuado para cada cargo. Para lograrlo debe existir una planificación previa que permita identificar claramente el tipo y la cantidad de personas que la empresa requiere. "La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales... Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura." (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 128*)*. La planeación de personal debe ser constante y continua, pues las necesidades de las empresas pueden cambiar según el entorno.

Una herramienta fundamental dentro de la planeación de personal, es el análisis de puestos, el cual consiste en "un procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contrataran para ocuparlos." (Dessler, *Administración de Personal* 84). El análisis de puestos es un instrumento útil para las decisiones referentes al reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, compensación y requisitos de capacitación.

Para las decisiones empresariales referentes a la provisión de personal, se deben tomar en cuenta dos variables básicas que son el mercado laboral y el mercado de candidatos, las cuales son mencionadas por Chiavenato en el texto "*Administración de Recursos Humanos*". "El mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época" (113). Este mercado es dinámico y está cambiando constantemente, pues está condicionado por distintos factores del medio, como el crecimiento económico. Por otra parte, el mercado de recursos humanos es "el conjunto de personas empleadas o desempleadas y aptas para el trabajo. Así, el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales…" (115). Este mercado está formado por personas que ofrecen diversas habilidades, conocimientos y destrezas.

Tanto los cambios generados en el mercado laboral, como las características del mercado de recursos humanos, van a influir en las prácticas referentes al Talento Humano de una organización. Dichas variaciones o características, se refieren a la oferta y demanda de puestos de trabajo y de candidatos que existan en un determinado tiempo; lo cual debe ser tomado en cuenta por las empresas al momento de realizar el proceso de provisión de personal.

Entre los procesos que intervienen en este subsistema se encuentra el de reclutamiento, el cual consiste en "un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización." (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 128). En este proceso las empresas utilizan distintos sistemas de comunicación para difundir las oportunidades de empleo existentes, y así atraer a un número significativo de candidatos; pudiendo buscar a dichos candidatos dentro y/o fuera de la empresa.

Posteriormente se encuentran los procesos de preselección y selección, los cuales estarán integrados por los aspirantes reclutados considerados idóneos para el cargo; esto tomando en cuenta la información obtenida

según el respectivo análisis de puestos y las especificaciones para cada uno de ellos. La preselección y la selección son considerados procesos de decisión y comparación, pues se deben analizar tanto los perfiles de los candidatos, como los requisitos del puesto y las competencias individuales que la organización está buscando.

Luego de las etapas mencionadas, como parte integral de una buena gestión del Talento Humano, debe darse el respectivo período de inducción. En éste, los empleados recientemente contratados deberán seguir una fase de socialización y adaptación para familiarizarse con el funcionamiento de la empresa y su cultura organizacional; lo cual engloba la misión, visión, objetivos de la organización y las formas de relacionarse dentro de ésta.

Debido a que en nuestro medio la gran mayoría de empresarios inician sus actividades en el ámbito turístico de forma empírica, se observa que actualmente en el área hotelera no hay un manejo adecuado del Departamento de Talento Humano, por lo que existe una carencia en lo referente al subsistema de provisión de personal, o en otros casos, éste no es adecuadamente establecido y aplicado en las empresas. Salvo unos pocos establecimientos, en el país aún se mantiene la creencia errónea de que el capital humano en un negocio de alojamiento no es lo fundamental; por lo que no se pone la debida atención a este departamento, creyendo que significa un gasto innecesario, en lugar de una inversión que mejorará su rentabilidad.

Luego de revisiones bibliográficas realizadas, se ha observado que existen tesis y estudios previos referentes a la gestión del Talento Humano en empresas turísticas. Sin embargo, uno de estos estudios se limita únicamente a describir las funciones y características de los cargos ("*Análisis de Puestos en Hoteles de Primera Categoría en la Ciudad de Cuenca*". Tapia Vintimilla, Diana Rosa; López Real, María Augusta); además este trabajo es de hace varios atrás, por lo tanto se encuentra desactualizado. Existe también otro estudio sobre reclutamiento y selección de personal, pero éste está dirigido

al sector de las agencias y operadoras de turismo, mas no al ámbito hotelero ("*Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano para El Subsistema de Provisión de Personal en la Agencia de Viajes y Operadora de Turismo Verde País Expediciones*". Cárdenas Yánez, Karina Alexandra).

1.2. Marco Legal

Dentro del ámbito legal de la investigación, se requiere tener conocimiento sobre instituciones y documentos que están directamente ligados a la actividad hotelera, y de los cuales no se puede prescindir. El organismo regulador del turismo en el Ecuador es el Ministerio de Turismo; su sede se encuentra en Quito y su ministra actual es la Mst. Sandra Naranjo. El Ministerio trabaja con otras instituciones públicas para desarrollar el turismo en el país, y puede delegar ciertas funciones como el reconocimiento de las categorías a otras entidades (Reglamento General de Actividades Turísticas, artículo 2). Sin embargo, únicamente el Ministerio, de forma privativa e intransferible, es quien puede expedir normas técnicas y reglamentarias para las diferentes actividades turísticas (Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, artículo 7 y 44).

Se ha analizado la Ley de Turismo, la cual entró en vigencia en el 2002, año en el que fue promulgada en el gobierno del Presidente Lucio Edwin Gutiérrez Borbúa y fue modificada por última vez en el año 2005. Previamente a esta ley, a lo largo de la historia y de los distintos gobiernos que tuvo el Ecuador, se expidieron varios reglamentos y reformas para la aplicación al ámbito turístico, las mismas que significaron distintos cambios en el desarrollo de esta actividad y entre las que se enlistan las siguientes:

- "Ley que fomenta el Turismo en el Ecuador"; expedida en el año de 1930, en la presidencia del Dr. Isidro Ayora.

- "Ley de Turismo"; promulgada durante el periodo presidencial del General Alberto Enríquez Gallo, en el año de 1938.

- "Reforma de la ley de turismo"; en la presidencia de Don Galo Plaza Lasso, en el año de 1948.

- "Ley de fomento turístico"; expedida en el gobierno de la Junta Militar, en el año de 1964.

- "Nueva Ley de Fomento Turístico"; creada en el año de 1974, durante el gobierno del General Guillermo Rodríguez Lara.

- "Ley de Turismo"; expedida el 11 de julio de 1989, en el gobierno del Dr. Rodrigo Borja Cevallos.

- El 28 de enero de 1997, en el gobierno del Presidente Jaime Abdalá Bucaram Ortiz, se expide "Ley Especial de Desarrollo Turístico".

En el Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo se determina que: "Se entiende por Alojamiento Turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje" (artículo 43, literal a). Al igual que en cualquier otra actividad turística, el prestador del servicio debe inscribir el Registro Único de Funcionamiento ante el Ministerio de Turismo, en el cual se establecerá la clasificación y categoría del establecimiento hotelero, que contará en el catastro turístico. El mismo reglamento indica en su capítulo II, artículos del 47 al 51, la obligatoriedad del registro, los distintos tipos de registro y cómo realizar el pago del mismo.

Para que un establecimiento de alojamiento pueda iniciar sus funciones, necesita igualmente la Licencia Única de Funcionamiento, en la cual el local se sujeta a las normas técnicas y de calidad, a los requerimientos específicos de la actividad y a las inspecciones obligatorias realizadas por la autoridad turística designada. Todas las disposiciones referentes a dicha licencia se encuentran en el capítulo IV del Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo, detalladas desde el artículo 55 hasta el 63.

Las normas técnicas y requerimientos de calidad están dados por la Organización Mundial de Turismo (OMT), quien ha sido la encargada de unificar y estandarizar dichos parámetros, con la finalidad de promover un buen funcionamiento de los establecimientos de alojamiento en los países de todo el mundo. Sin embargo, estos parámetros establecidos a nivel general, deben ser en cierta forma adaptados a la realidad de cada país en donde se los aplica; y así como otras actividades dentro del ámbito turístico, la hotelería debe ejecutarse dentro de parámetros de sostenibilidad y sustentabilidad, y ha de sujetarse así también a los controles y sanciones respectivos.

Dentro del Estado, la institución que se encarga de regular y controlar el cumplimiento de la Ley de Turismo y de los parámetros de la OMT, es el Ministerio de Turismo por medio de su Departamento de Regulación y Control; en donde se designan a los técnicos competentes para realizar dicho control y determinar así la categoría pertinente; todo este proceso está regido bajo la norma ISO 9001-2008, la cual entró en vigencia desde noviembre del 2008.

Ésta es una norma internacional que se refiere a la aplicación de los sistemas de gestión de calidad, y se encarga de determinar los elementos con los que una empresa debe contar para llevar un sistema efectivo que le permita conseguir una óptima administración y calidad de sus servicios. Las instituciones o empresas que posean esta acreditación deberán someterse a una auditoría por parte de los agentes certificadores de la ISO, con el objeto de que estos auditores puedan comprobar si se está dando o no el cumplimientos de las condiciones impuestas por la norma; de este modo, los clientes de todas las empresas acreditadas tienen la garantía de que están recibiendo servicios de calidad.

Por otro lado, en el Reglamento General de Actividades Turísticas se describe más ampliamente el ámbito de la actividad de alojamiento. Un establecimiento de alojamiento para poder ser catalogado como hotel, debe por ordenanza tener los siguientes parámetros: ocupar un la totalidad

de un edificio o parte independiente de uno, ofrecer servicio de hospedaje, servicio de alimentación (este puede o no estar incluido en la tarifa de la habitación), su ubicación puede ser tanto en sitios fijos como en ambientes acuáticos y debe contar con más de treinta habitaciones (artículo 8).

El presente estudio se centra en los establecimientos de clase hoteleros, subtipo hoteles, categoría cuatro estrellas (Reglamento General de Actividades Turísticas, artículo 3). Estos, a más de cumplir con los parámetros básicos, ofrecen servicios en común con los de cinco estrellas como: asistencia de reclamos, dos o más variedades de desayunos, mínimo una caja de seguridad privada por cada veinte habitaciones, máquinas de lavado y secado de ropa, y cambio y chequeo diario de lencería de habitación y baños (Reglamento General de Actividades Turísticas, artículo 9). No obstante, de manera específica, los establecimientos de alojamiento de primera categoría, deben ofrecer los servicios descritos en el artículo 11 del reglamento previamente mencionado; los cuales se detallan a continuación en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Resumen normativo de los servicios que brindan los establecimientos de alojamiento de primera categoría

	Recepción y conserjería	**Pisos**	**Servicio a la habitación**	**Comedor**
Hotel 4 estrellas	Jefe de Recepción y Capitán de Botones que hablen español e inglés. Ascensoristas, botones y mensajeros estarán supeditados a Recepción.	A cargo de la Gobernanta, quien supervisará a las camareras. Habrá mínimo una camarera por cada 14 habitaciones.	Los pedidos de comida y bebida a la habitación estarán a cargo de personal especializado, bajo supervisión del Mayordomo quién deberá conocer el idioma inglés.	A cargo del *Maitre* que conozca el inglés, asistido por los camareros. Habrán estaciones de máximo 6 mesas; menú nacional e internacional con mínimo 4 especialidades por grupo de platos, y carta de vinos.

	Telefónico	Lavandería y planchado	Médico
Hotel 4 estrellas	Una central con mínimo 5 líneas telefónicas, a cargo de personal eficiente que hable español e inglés.	Estos servicios serán propios del hotel, tanto para la ropa de los clientes como para la lencería del hotel. La capacidad de las máquinas será de mínimo una libra por habitación.	Servicio atendido por un médico, y un enfermero permanente; solo para huéspedes que requieran del servicio. En la sierra este departamento deberá contar con equipos de oxígeno.

Elaborado por: las autoras.

Los hoteles deben cumplir distintas normas del Reglamento General de Actividades Turísticas: ser de libre acceso para las personas pero con opción de reserva de derecho de admisión (artículo 54), tener un sistema contra incendios acorde a la capacidad del establecimiento y con personal capacitado para su manejo (artículo 63), contar con reservorios de agua y un sistema de eliminación de aguas residuales afín a las normas sanitarias (artículo 64), tener visible en todas las habitaciones como en la recepción la lista de precios previamente aprobados por el ministerio, en español e inglés(artículos 68 y 69); igualmente los locales de alojamiento también podrán cobrar por servicios adicionales como peluquería, estacionamiento, pista de tenis, entre otros (artículo 7).

Un instrumento legal igualmente indispensable para el presente estudio es el Código del Trabajo. Dentro de éste se describen los derechos y las obligaciones tanto de los empleadores como de los trabajadores (artículos 40, 42, 44, 45, 46), estos últimos siendo el objeto principal de esta investigación. Ambas partes deberán acogerse a las disposiciones de dicho código, e igualmente deberán firmar un contrato donde se especifiquen las condiciones y jornadas laborales (artículos del 47 al 52), los aspectos relacionados a la remuneración (artículos 79, 81-84, 111, 113), entre otros; y se hará el registro respectivo en la inspectoría de trabajo.

Las enfermedades y riesgos laborales, especificados en los capítulos II y III del título IV del Código del Trabajo, que se puedan dar en el lugar de trabajo, deben ser asumidos por el empleador, en caso de no haber cometido el trabajador ninguna imprudencia. El empleador a su vez deberá

proporcionar a sus empleados a más de su salario correspondiente, un buen ambiente laboral; incluyendo las instalaciones adecuadas e instrumentos para el trabajo, indemnizaciones pertinentes (título IV; capítulo IV De las indemnizaciones), inscripciones en el seguro social, contratar a personas con capacidades diferentes, entre otros.

Por otro lado, el trabajador debe igualmente cumplir con el reglamento, realizar sus labores según los términos acordados y recuperar las horas de trabajo en caso de haber faltado, cuidar de las instalaciones e instrumentos de su área de operación, supeditarse a las medidas de higiene y seguridad; gozará de los descansos y vacaciones (artículo 69) correspondientes a su horario y tiempo de trabajo, así como de otros beneficios sociales.

El Código del Trabajo también establece las causas y formas de terminación de un contrato laboral, así como las maneras de proceder en los distintos casos; por lo que empleadores y trabajadores deberán acogerse a éstas cláusulas para evitar inconvenientes con el Ministerio de Relaciones Laborales. Dichas disposiciones se describen en los artículos del 169 al 174 del código; debiendo consultar dicho documento legal en casos especiales para conocer la manera más pertinente de proceder con el trámite.

Adicionalmente, es de suma importancia indicar que en los distintos instrumentos legales, a más de artículos elementales que son de cumplimiento obligatorio; existen otros que están más estrechamente relacionados con el estudio, a más de los previamente mencionados. Los correspondientes a la Ley de Turismo son: artículo 5, literal a y artículos 8, 9, 15 y 19; del Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo se relacionan a su vez el artículo 21 y el 42, literal a. Otros enunciados que atañen a la investigación, pertenecientes al Reglamento General de Actividades Turísticas se encuentran repartidos en los artículos del 55 al 62, artículos 65, 67,69, artículos del 71 al 76 y del 193 al 195. En cuanto al Código del Trabajo, los artículos pertinentes específicamente al subsistema de provisión de personal son los siguientes: 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 21, 47,57, y 64.

Conclusiones

El Estado del Arte es una parte fundamental para el estudio, puesto que éste establece la base conceptual para el desarrollo del mismo; explica los términos y conocimientos investigados que deben estar aclarados para un mejor entendimiento de la gestión del Talento Humano. En el desarrollo del mismo, se pudieron analizar distintas filosofías según varios autores; coincidiendo todos ellos en la importancia que representa una correcta gestión del Talento Humano para una empresa hotelera. Por esto, ya no se habla de la parte humana como un simple recurso; sino como un factor que se debe manejar cualitativamente diferente a los demás recursos y que requiere un departamento específico dentro de la estructura organizacional para su gestión.

Al ser los trabajadores el motor de toda empresa, es esencial que se logre crear el suficiente compromiso e integración entre ellos, para se obtengan los resultados esperados. Es importante ser capaz de prever las necesidades de Talento Humano, utilizando prácticas y procesos adecuados desde las etapas iniciales, como son los procesos de reclutamiento y selección de personal; pues con esto se constituirá una base sólida para el buen funcionamiento del equipo de trabajo, cuyas habilidades, conocimientos y demás características, podrán ser aprovechadas de mejor manera.

Por otro lado, también se analizaron los aspectos legales; estos no pueden dejarse de lado, ya que al tratarse de una investigación que involucra los trabajadores de una empresa, es vital conocer sus obligaciones y derechos, así como las de los empleadores; de esta manera existirá una relación más justa y correcta entre ambas partes. A su vez, la Ley de Turismo y el Reglamento General de Actividades Turísticas, indican los parámetros y requisitos que tienen que cumplir las empresas hoteleras, de acuerdo a su categoría. Toda esta información ayudará a comprender más claramente el beneficio que el presente trabajo de investigación representa para las empresas hoteleras, así como en la actividad turística en la ciudad.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE CUENCA

Introducción

Para el desarrollo del modelo genérico de provisión de Talento Humano propuesto en este estudio, ha sido necesario realizar un diagnóstico previo; el mismo que proporcione una visión completa de cómo se maneja en la actualidad el Departamento de Talento Humano en las empresas hoteleras de primera categoría de la ciudad. El diagnóstico consiste en recoger información, analizarla e interpretarla; de manera que permita detectar si existen problemas o errores, para luego plantear distintas soluciones y poder implementar los cambios respectivos.

Como ya se había mencionado anteriormente, se puede decir que una considerable mayoría de las empresas hoteleras no realizan una gestión adecuada en lo que se refiere al Departamento de Talento Humano; además carecen de un subsistema de provisión de personal correctamente definido, lo cual afecta la efectividad de su actividad y por ende su rentabilidad, ya sea a corto o largo plazo. Es por esto que la realización de un diagnóstico se convierte en una actividad de suma importancia, antecedentemente al desarrollo de mejoras para dicho departamento.

En este caso, para dicho diagnóstico se ha creído conveniente realizar entrevistas en los distintos establecimientos; mediante éstas, los gerentes o personas encargadas pueden brindar la información necesaria para realizar el análisis. Con esta entrevista se pretende conocer desde la estructura jerárquica de la empresa, hasta aspectos más concretos relacionados con el manejo de éste departamento y de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, los cuales abarcan el subsistema de provisión.

2.1. Conocer el funcionamiento real operativo del Departamento de Talento Humano en las empresas de alojamiento de primera categoría en la ciudad de Cuenca.

Según el Catastro de Establecimientos Turísticos del Azuay Año 2012 (ver Anexos 2 y 3), en la ciudad de Cuenca existen 15 establecimientos hoteleros de primera categoría o cuatro estrellas. Para el diagnóstico sobre el manejo del personal dentro de los hoteles con dicha categorización, se llevaron a cabo entrevistas en dos establecimientos, los cuales fueron elegidos al azar. Las entrevistas fueron pensadas para los gerentes generales o para los encargados de Talento Humano, dependiendo de cómo se maneje el mismo en dichos establecimientos.

El primer establecimiento es el Hotel Pinar del Lago, en donde la entrevista fue realizada a la Ing. Com. Verónica Ochoa, Auxiliar de Contabilidad, debido a que esta área es la que maneja lo referente a la gestión del Talento Humano. En el segundo establecimiento, el Hotel San Juan, la persona entrevistada fue la propietaria, Ing. Com. Tania León, quien desempeña las funciones de gerente y por su parte también se encuentra a cargo de la gestión de personal. La información recogida permitió realizar el diagnóstico de ambas empresas desde la perspectiva de los tres elementos básicos del diseño organizacional; éstos son la tipología empresarial, los subsistemas relacionales y la aplicación directiva. De esta manera se pudo obtener un panorama general de la gestión empresarial, así como de aspectos más puntuales relacionados al Talento Humano.

La entrevista estaba conformada por 16 preguntas (ver Anexo 1), siendo algunas de ellas esenciales para la obtención de la información y los datos necesarios para este estudio. Estas preguntas claves se refieren más concretamente al tipo de organigrama o estructura empresarial que se maneja y si existe una división claramente definida por áreas o departamentos; las funciones referentes a la gestión de Talento Humano y quién las realiza; las fuentes de reclutamiento utilizadas; los *test*, entrevistas, *assessment* y demás filtros empleados en los procesos de preselección y

selección de personal; si se tienen en cuenta perfiles y requerimientos específicos detallados para cada cargo; y cómo se manejan los procesos de inducción del nuevo personal.

Al ser dos empresas hoteleras de igual clasificación, su tipología empresarial es muy similar. Como se aprecia en el cuadro 2.1, ambas son consideradas como compañías pequeñas, de acuerdo el número de trabajadores, al valor de sus activos y al nivel de ventas. De igual manera, ambas son consideradas como empresas locales del sector terciario, pues prestan el servicio de alojamiento; manteniendo relaciones directas e indirectas con sus clientes, ya que también trabajan con la ayuda de otras establecimientos o empresas intermediadoras. Su forma jurídica y su grado de integración también son afines; lo que significa que a nivel legal y directivo, están constituidas de la misma manera.

Cuadro 2.1. Tipología empresarial de los establecimientos hoteleros

Empresas / Clasificación	**Hotel San Juan**	**Hotel Pinar del Lago**
Según el tamaño	Empresa pequeña: menos de 50 empleados, menos de 2 millones en activos, menos de 120 mil en ventas mensuales.	Empresa pequeña: menos de 50 empleados, menos de 2 millones en activos, menos de 120 mil en ventas mensuales.
Según la actividad	Sector terciario: prestación de servicios.	Sector terciario: prestación de servicios.
Según el ámbito geográfico	Locales: sus actividades se realizan en la ciudad donde está ubicada.	Locales: sus actividades se realizan en la ciudad donde está ubicada.
Según la forma jurídica	Compañía limitada.	Compañía limitada.
Según el subsector productivo	Alojamiento.	Alojamiento.
Según el proceso de transformación	Productora de servicios.	Productora de servicios.
Según la relación con el cliente	Directa e indirecta.	Directa e indirecta.
Según el grado de integración	Individual.	Individual.

Elaborado por: las autoras.

Referente a los subsistemas relacionales, se puede anotar que internamente, ambas empresas manejan un subsistema jerárquico; pues las dos se encuentran organizadas de acuerdo a varios niveles de subordinación. Los directivos, socios y gerente, ocupan los rangos más altos e importantes, y son identificados claramente como los jefes o quienes toman todas las decisiones; mientras que las jerarquías más bajas están representadas por los cargos meramente operativos, que se deben regir al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

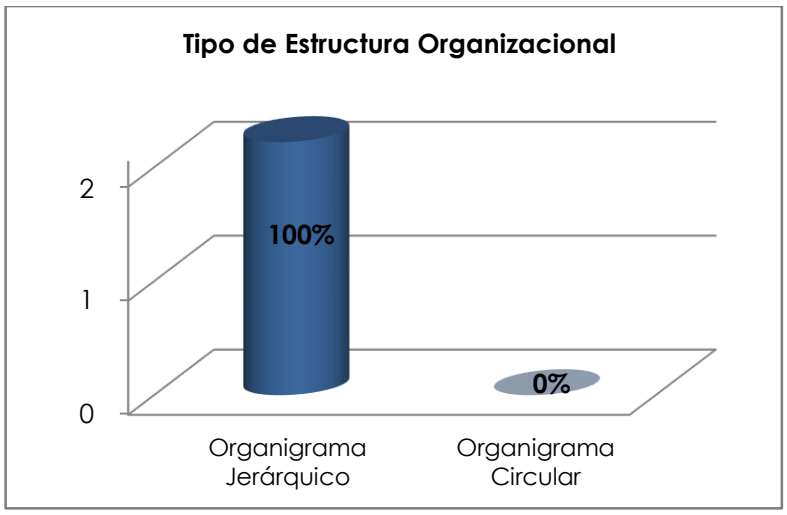
En cuanto a la forma en la que se relacionan con su entorno empresarial, dentro del sector y subsector al que pertenecen, hay pequeñas variaciones. Por una parte, el hotel Pinar del Lago mantiene un subsistema cerrado, pues al ser una empresa que está en el marcado alrededor de 20 años, se muestran con poca capacidad para ajustarse a los cambios que les exige el entorno. El caso del hotel San Juan se puede decir que es diferente, ya que manejan un subsistema relacional un tanto más abierto; mostrando gran interés por el mercado y el segmento turístico que visita la ciudad de Cuenca. Por este motivo, realizan investigaciones constantes y buscan innovar para que su establecimiento sea el preferido por los visitantes.

Los hoteles Pinar del Lago y San Juan, cuentan con 30 y 25 habitaciones respectivamente, y entre los servicios que ofrecen están: restaurante, cafetería, lavandería y *transfers*. Estos son factores importantes a tomar en cuenta al momento de determinar la estructura organizacional que se va a manejar en la empresa, así como el personal necesario para desempeñar las funciones de cada área y departamento.

En lo concerniente a la aplicación directiva, con la información concedida por los entrevistados, se pudo constatar que el 100% de las empresas analizadas manejan el organigrama jerárquico, manteniendo así un esquema tradicional y poco flexible; mientras que ninguna de ellas ha implementado el uso del organigrama circular, como herramienta innovadora dentro de sus estructuras organizacionales (figura 2.2). Los establecimientos manejan sus estructuras mediante la división en grupos o

departamentalización, de acuerdo a las distintas actividades realizadas; generando así las cadenas de mando, las mismas que permiten identificar quien es el jefe en cada uno de dichos grupos.

Figura 2.2. Aplicación directiva

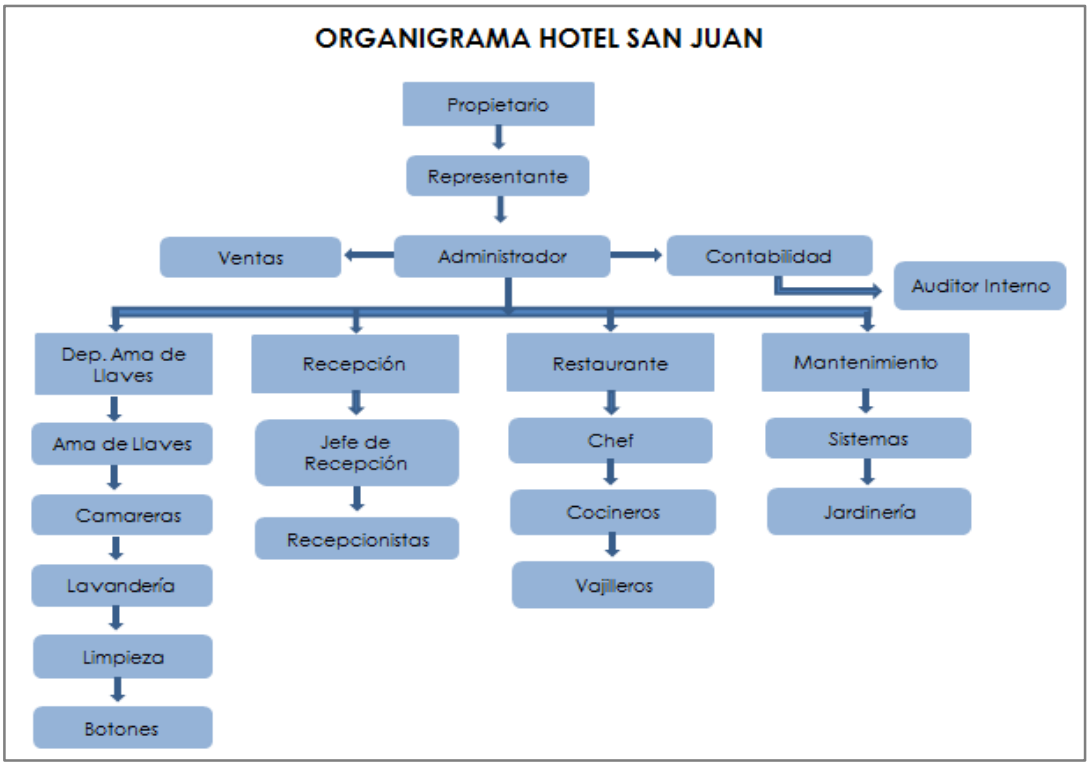


Elaborado por: las autoras.

Esta estructura tradicional siempre tiene como figura de mayor jerarquía al Presidente o Gerente General, y en algunos casos después de éste se encuentra el subgerente. Si es que no existen jefes departamentales, hay una persona encargada de cada área del establecimiento, designando a la persona que tenga más experiencia o más años de servicio en la empresa para que esté al frente de los departamentos.

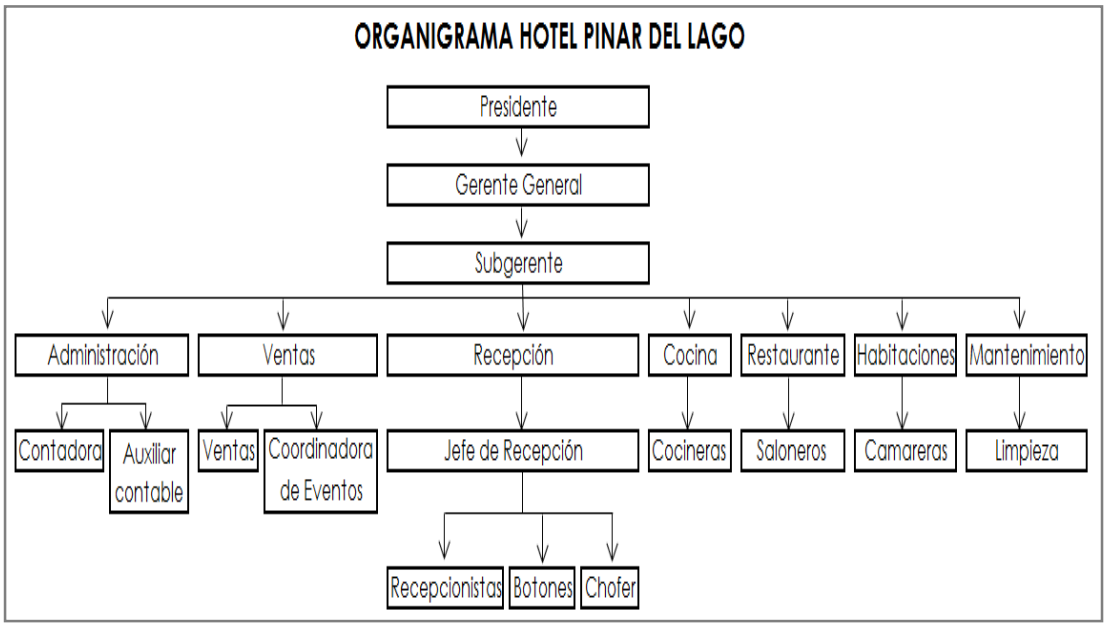
Como se puede observar en las figuras 2.3 y 2.4, los departamentos de estos hoteles se dividen principalmente en: Habitaciones, Cocina, Restaurante, Recepción, Ventas, Mantenimiento, Contabilidad y Administración. En éstos dos últimos son en donde comúnmente se manejan los asuntos relacionados al personal, ya que ninguno de los hoteles visitados cuenta con un departamento que se encargue específicamente de la administración del mismo; siendo el Gerente General o un delegado (Jefe de Contabilidad o Administración), quien se encargue de este segmento.

Figura 2.3. Estructura organizacional Hotel San Juan



Fuente: Hotel San Juan.

Figura 2.4. Estructura organizacional Hotel Pinar del Lago



Fuente: Hotel Pinar del Lago.

En ambos organigramas se puede evidenciar que las empresas no están correctamente estructuradas y definidas según las áreas, departamentos, niveles de responsabilidad y funciones. Algunas funciones que deberían tener mayor relación y coordinación entre sí, se encuentran en áreas completamente aisladas, como es el caso de Recepción y Habitaciones, o Cocina y Restaurante.

Por otro lado, hay actividades que deben administrarse como un departamento en sí, como las relacionadas a la dirección del personal. Éstas no deben tomarse como funciones menores dentro del área de administración o contabilidad, como actualmente se maneja. Los hoteles deben contar con un Departamento de Talento Humano que lleve a cabo todas las funciones relacionadas al manejo del personal; que no solamente se encargue de los contratos, roles de pago y demás aspectos legales, sino también de otras tareas estratégicas para la organización y su funcionamiento, como es la provisión de personal.

Las funciones o actividades relacionadas al manejo del personal que las empresas realizan son: recepción y revisión de currículos, entrevistas laborales, evaluaciones del nivel de desempeño de los trabajadores, diagnóstico del ambiente laboral, capacitaciones o cursos de actualización de conocimientos, períodos de entrenamiento y familiarización, reuniones de trabajo y resolución de conflictos internos entre empleados; pero éstas no están a cargo del departamento o área correcta.

Hablando específicamente sobre la provisión de personal, al momento de reunir nuevos candidatos para un cargo, las fuentes de reclutamiento utilizadas son tanto internas como externas; entendiendo como internas el buscar personas que tengan alguna relación con empleados que ya trabajan en la empresa, o el ascenso de un trabajador a un cargo de mayor responsabilidad. Dentro de las externas, se utiliza el periódico para publicar clasificados indicando las condiciones requeridas para un determinado cargo; o como fue en caso de uno de los hoteles, se utilizan bolsas de trabajo. Sin embargo, el instrumento más utilizado por los hoteles

es su base de datos, conformada por las diferentes carpetas receptadas al momento de las convocatorias.

Una vez realizado el proceso de reclutamiento, las empresas revisarán las carpetas recibidas, buscando personas que cumplan con los requerimientos necesarios y que cuenten con los conocimientos o experiencia suficientes en el área. No existen filtros más rigurosos para el proceso de preselección, es decir, no hay un listado de condiciones determinadas que una persona debe cubrir para un determinado cargo. Las entrevistas realizadas a los candidatos son ejecutadas por el gerente y las preguntas dependerán del criterio de éste, sin tener previamente elaborado un formato fijo para cada cargo. Se pregunta información personal, sobre su experiencia laboral previa y ciertos conocimientos básicos acerca del área. Después de las entrevistas no se realizan otras pruebas a los candidatos, simplemente se emplea a la persona que el gerente considere la adecuada para el puesto.

En primera estancia se realizará un contrato de prueba por tres meses como dicta el Código de Trabajo, período en el cual se corroborará la eficacia del nuevo empleado dentro de su puesto. Si luego de estos tres meses la labor del individuo es satisfactoria, se realizará un contrato por un año con opción a renovación. Cuando un empleado nuevo empieza a trabajar, se dedica un lapso de tiempo para el entrenamiento de éste, como una especie de capacitación inicial, donde también se les indica las normativas e información general referente al establecimiento y su funcionamiento.

El gerente es quien da las indicaciones generales acerca del funcionamiento del hotel y designará a los jefes departamentales o a la persona de mayor antigüedad de cada área para que ayuden en el entrenamiento a los empleados que han ingresado recientemente. Las empresas evaluadas no cuentan con un manual de inducción en el que estén claramente establecidas las actividades relacionadas a este proceso, pero sí tienen un reglamento interno, en donde las diferentes normas indican las acciones que se pueden o no llevar a cabo dentro de los establecimientos.

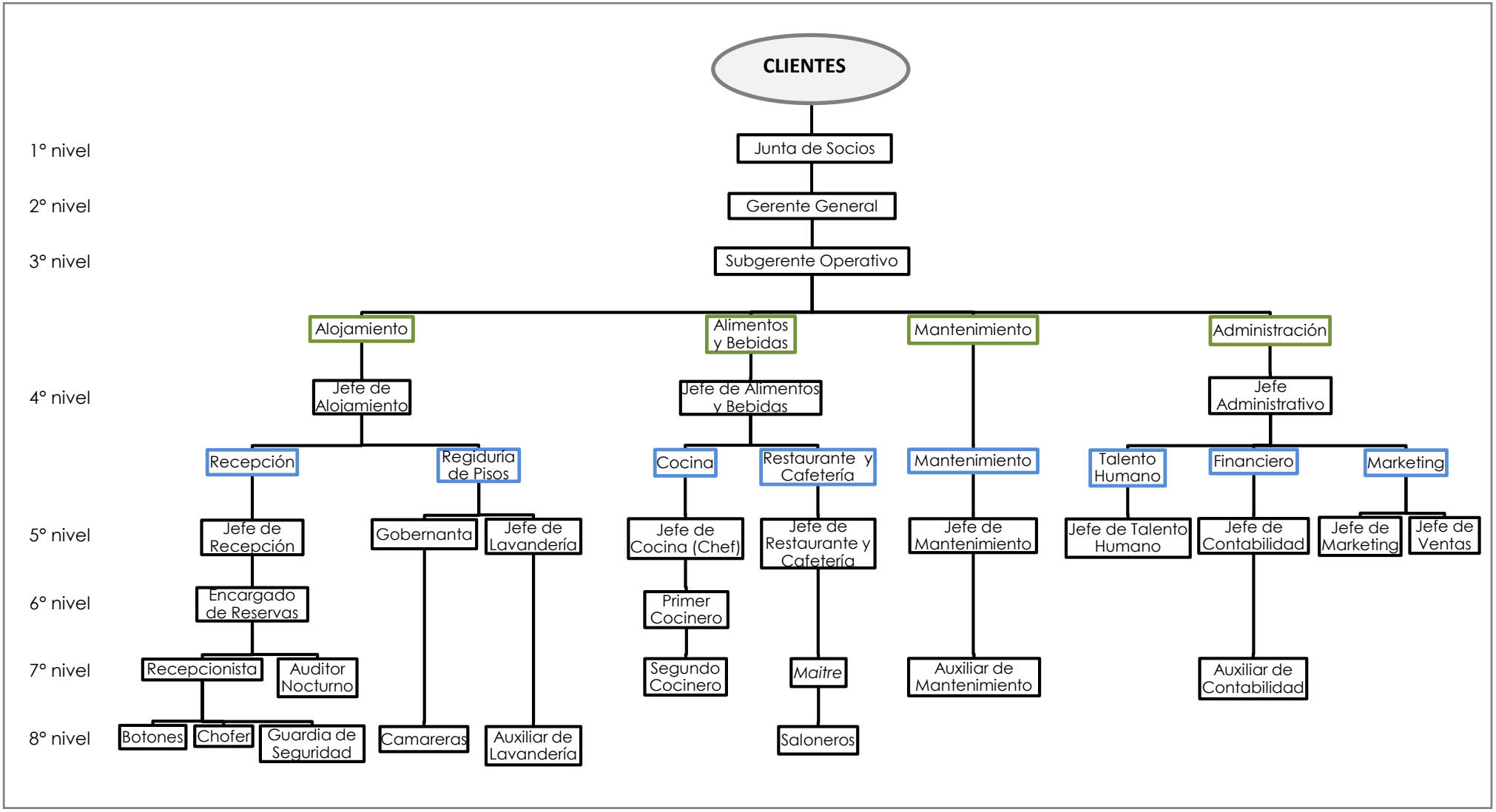
Cabe mencionar que, a través del diagnóstico realizado se puede apreciar que los hoteles incluso no cumplen con algunas normas hoteleras reglamentarias, como el número de habitaciones, cantidad mínima de personal, servicios prestados e infraestructura en general; las mismas que determinan su categoría dentro del sector hotelero y turístico. Si bien algunas de esas condiciones y normas son difíciles de cumplir, debido a que la mayoría de hoteles están ubicados en el centro histórico de la ciudad; tampoco existen controles estrictos por parte de las autoridades pertinentes, ni los propietarios de los establecimientos realizan cambios significativos para cumplir con el reglamento a cabalidad.

2.2. Delimitar la estructura organizacional de esta tipología empresarial.

Como ya se ha comentado anteriormente, para que una empresa hotelera sea considerada de primera categoría, ésta debe cumplir con una serie de requisitos referentes a los servicios prestados, instalaciones e infraestructura, entre otros. Tomando en cuenta dichos requisitos y basándose en el diagnóstico realizado, se propone un organigrama genérico que pueda ser aplicado en las organizaciones hacia las cuales va dirigido este estudio.

Comúnmente, en el sector hotelero la estructura organizacional se segmenta en ocho niveles de responsabilidad, en los cuales se distribuyen los distintos cargos que componen la plantilla de trabajo. Con esta segmentación se pretende lograr que exista una mejor coordinación entre todas las áreas y departamentos de la empresa, teniendo claramente definidas las respectivas cadenas de mando, para así mejorar el funcionamiento de la organización. Sin embargo, algunos de los niveles pueden ser suprimidos de acuerdo al tamaño y a las necesidades de cada empresa.

Figura 2.5. Organigrama jerárquico genérico



Elaborado por: las autoras.

En la figura 2.5 se puede diferenciar claramente cómo debería estar jerarquizada la organización con los respectivos niveles de responsabilidad y demás elementos. Los recuadros de color verde hacen referencia a las distintas áreas funcionales en las que se dividen la empresa, mientras que los de color azul representan a los departamentos que conforman cada área, y de los cuales se derivan los demás cargos o puestos que tiene la empresa. En la parte superior se ha colocado a los clientes, pues no se puede perder de vista, que la satisfacción del cliente debe ser el fin y el propósito fundamental de una empresa turística.

El primer nivel de responsabilidad está compuesto por la Junta de Socios, integrada por los accionistas o quienes aportan el capital al negocio. Si bien no intervienen directamente en aspectos operativos de la empresa, su función es de gran importancia; pues son quienes toman las decisiones de más peso o aquellas de mayor riesgo. Estas decisiones están relacionadas con los aumentos de capital, los estatutos de la empresa o de la sociedad, la distribución de utilidades, la designación del administrador o gerente, entre otras.

En el segundo nivel se encuentra el Gerente General, quien actúa como representante legal de la empresa. Es el encargado de la planificación, organización y dirección, así como de la toma de decisiones legales, financieras y administrativas relevantes para la organización. El Gerente debe estar al tanto de todas las actividades y funciones del día a día de la empresa; servicios y aspectos de funcionamiento, políticas y procedimientos, coordinación de recursos, servicios administrativos y talento humano; orientando éstos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

En el siguiente nivel se ubica el Subgerente Operativo, el mismo que está a cargo de aspectos más estrechamente relacionados a los servicios prestados y su calidad. Este cargo es vital en una organización, pues es quien coordina toda la logística y las actividades realizadas; buscando la optimización de recursos y la utilización de procedimientos más efectivos,

incentivando la cooperación y comunicación entre áreas y departamentos; para de esta manera conseguir una mayor productividad. El Subgerente, está en contacto más directo y permanente con los jefes de áreas, departamentales y los cargos de los niveles operativos.

En el cuarto nivel de responsabilidad se ubican los jefes de cada área funcional, quienes son designados para auditar y coordinar el funcionamiento de los departamentos que conforman sus respectivas áreas; asegurando la prestación de los servicios de acuerdo a los estándares de calidad, así como el cumplimiento de los procedimientos, objetivos y metas de cada una de ellas; que contribuirán al cumplimientos de los objetivos y metas generales de la organización. En este caso, los jefes de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Administrativo, son quienes tienen la responsabilidad de que las actividades en cada área se realicen de manera eficiente.

Los jefes departamentales, considerados como mandos medios, se ubican en el quinto nivel. Ellos a su vez, también son responsables de coordinar las actividades realizadas en sus departamentos, según los objetivos, metas y resultados esperados. Están encargados de velar por el correcto funcionamiento y el cumplimiento de los procedimientos y normas. En el caso de los departamentos en donde se trabaja en contacto directo con el cliente, como el de Recepción, Regiduría de Pisos, Cocina, Restaurante y Cafetería; estos cargos son responsables también de velar por la satisfacción del huésped y de intervenir en asuntos de reclamos o quejas, para mejorar los servicios y productos ofrecidos.

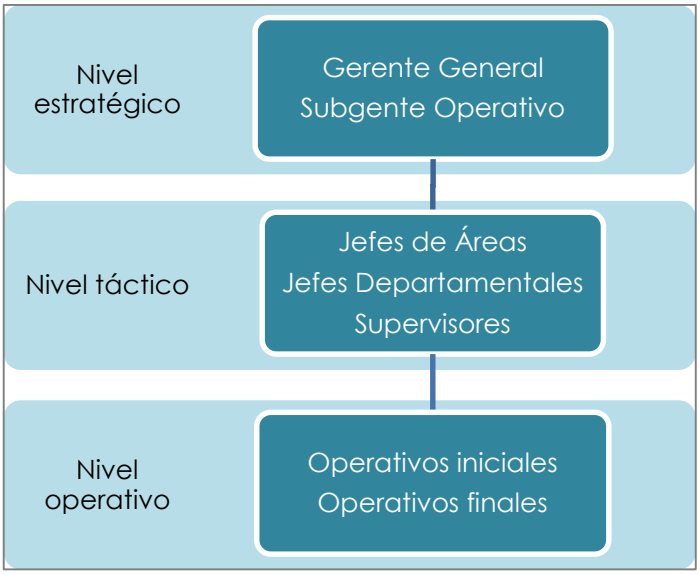
Los siguientes cargos que ocupan el sexto nivel de responsabilidad, actúan como supervisores y son asignados de acuerdo a las tareas y funciones específicas de cada departamento. Los supervisores se vinculan directamente con los responsables o jefes de cada departamento, y se encargan de la coordinación de recursos, del desempeño laboral de los trabajadores del departamento correspondiente, de los procesos de control de calidad, entre otros.

El séptimo nivel lo conforman los mandos considerados como cargos operativos iniciales, pues son quienes tienen funciones y realizan tareas específicas, propias de la actividad hotelera. Las tareas de la mayoría de estos cargos, como es el caso de los que conforman el Área de Alojamiento y el Departamento de Restaurante y Cafetería, requieren mantener contacto directo con los huéspedes; motivo por el cual son de suma importancia, al tratarse de una empresa de servicios. De la atención prestada por parte de este segmento de la plantilla de trabajo, dependerá en gran manera el nivel de satisfacción de los clientes.

Por último, en el octavo nivel se ubican a los cargos operativos finales; pues se puede decir que éstos son los últimos en la cadena de mando, en atender directamente al cliente y entregar los productos de consumo. Estos cargos también tienen gran responsabilidad en la percepción de los clientes sobre el servicio y por ende en su nivel de satisfacción; razón por la cual no deben ser considerados como cargos menores o inferiores. Al igual que en el séptimo nivel, en estos cargos suele existir gran rotación de personal, aspecto que se puede corregir con procesos de reclutamiento y selección correctamente planificados.

A manera de síntesis, estos ocho niveles de responsabilidad pueden ser asociados en tres grupos o categorías, de acuerdo a las características de cada uno de ellos y al rango que ocupan dentro de la estructura organizacional de la empresa hotelera; así como a las actividades y funciones que tienen que cumplir, ya sea como cargos directivos, como jefes departamentales o como cargos operativos (figura 2.6).

Figura 2.6: Aplicación directiva por niveles



Fuente: Mgt. Sebastián Calle.

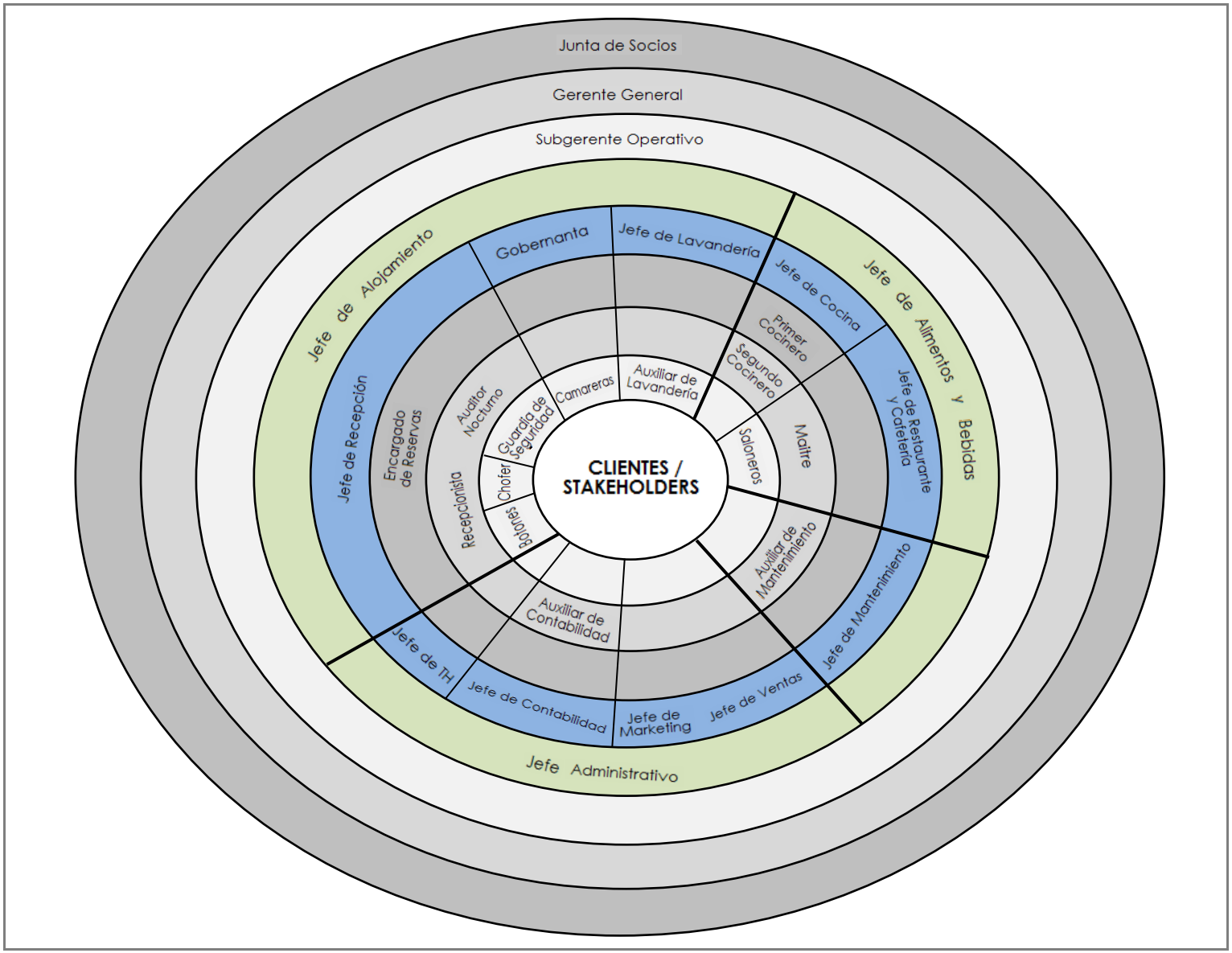
La mayoría de organizaciones, no solo del ámbito hotelero, manejan únicamente el organigrama jerárquico o tradicional. Sin embargo, debido a la importancia y a la evolución que se ha dado en lo referente a la Gestión del Talento Humano, se ha implementado una nueva forma de estructura organizacional, el organigrama circular o funcional. La gran cadena de hoteles Ritz, reconocida a nivel mundial, es una de las empresas que ya emplean esta herramienta dentro de sus organizaciones, lo que ha ayudado a mejorar su gestión y productividad. En esta estructura, cada uno de los niveles de responsabilidad está representado por círculos concéntricos de adentro hacia afuera; es decir, desde los mandos menores hasta los cargos de mayor jerarquía.

Es importante que las empresas también empleen este organigrama, pues supone varios beneficios para las mismas. Permite cambiar la concepción errónea y la imagen de subordinación que presentan los organigramas tradicionales, disminuyendo la segmentación por estatus altos o bajos; razón por la cual, a algunos cargos se les suele otorgar menor atención dentro del funcionamiento de dichas empresas. Por el contrario, con esta herramienta organizacional se demuestra que para que haya un buen desempeño general de la organización, ésta debe comenzar tomando en cuenta desde los cargos operativos de menor rango.

Otra ventaja del uso del organigrama circular, es que beneficia a las relaciones humanas y por ende a la gestión del Talento Humano; generando una comunicación efectiva entre los trabajadores y una mejor interrelación de los mismos. Las líneas de autoridad y responsabilidad están más definidas, y es posible evidenciar con mayor claridad las relaciones existentes entre los jefes inmediatos y los mandos operativos, facilitando así el trabajo en equipo. Gracias a esto, existe sinergia en el grupo laboral; pues todos trabajan en conjunto y orientados una meta común: el crecimiento y desarrollo integral de la empresa.

Con esta estructura funcional, también se consigue crear el sentido de *empowerment* en los clientes internos. Con el empoderamiento, los trabajadores se sentirán parte activa e importante de la empresa, ya que forman parte de las decisiones que se toman. De igual manera, poseerán mayor autonomía; pues al conocer a cabalidad el funcionamiento y los procedimientos de la empresa, tendrán mayor libertad y no dependerán tanto de los jefes, ni estarán sometidos a controles excesivos. Esta autonomía, a su vez les proporcionará el facultamiento y la determinación necesaria para realizar sus funciones de manera eficiente, para obtener los resultados esperados.

Figura 2.7. Organigrama circular genérico



Elaborado por: las autoras.

En la parte central del organigrama circular (figura 2.7), se ubican los clientes y *stakeholders*, conformados por todos los grupos de interés; es decir, todos individuos o grupos que en cierta forma pueden afectar o ser afectados por las actividades de la empresa, como es el caso de los proveedores, acreedores, sociedad, entre otros. Dentro de estos grupos, se considera de manera especial a los clientes como elemento principal; puesto que el propósito del negocio debería estar siempre enfocado a ofrecer una mejor calidad en los servicios que se les brinda y a la obtención de un mayor nivel de satisfacción de los mismos. Este nivel de satisfacción no solo facilitará la fidelización y lealtad de los huéspedes hacia la empresa, sino que gradualmente aumentará el nivel de clientela por la buena reputación del establecimiento en el mercado.

Conclusiones

La elaboración del diagnóstico situacional del Departamento de Talento Humano en hoteles de primera categoría, resultó ser un elemento clave para conocer cómo realmente se conduce al personal dentro de estas empresas de servicio. La investigación dio a conocer que efectivamente, los gerentes hoteleros no ponen gran énfasis en optimizar la administración de sus trabajadores, manteniendo sus procesos de provisión personal en un nivel básico, sin subprocesos que mejoren la efectividad de ésta actividad y sin actualizar conocimientos en cuanto a gestión de talento humano se refiere.

El análisis incluyó el estudio de las estructuras organizacionales que las empresas visitadas manejan; otra herramienta fundamental para conocer el nivel de profesionalización que los hoteles mantienen y que marcarán una gran diferencia en el crecimiento de los negocios. Estos organigramas no están correctamente elaborados y carecen de ciertos niveles de responsabilidad necesarios dentro de la estructuración de empresas terciarias; además de tener una mala distribución de sus empleados, quienes en algunos casos se encuentran ubicados en áreas o

departamentos totalmente aislados de las funciones para las cuales fueron contratados.

Al diseñar la estructura organizacional, específicamente para hoteles de primera categoría, incluyendo todas las segmentaciones de responsabilidad; se espera fomentar la correcta administración de las funciones que cada empleado tiene dentro de las diferentes áreas y departamentos de las empresas, de manera que su desempeño sea más efectivo y se reduzcan costos e inconvenientes no solo con el personal, sino con el proceso servuctivo y los niveles de satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO III: ESTÁNDAR DE ANÁLISIS DE PUESTOS APLICADO A LAS EMPRESAS DE ALOJAMIENTO DE PRIMERA CATEGORÍA EN LA CIUDAD DE CUENCA

Introducción

El análisis de puestos se puede definir como el procedimiento que establece y detalla los requerimientos físicos e intelectuales para realizar una determinada actividad dentro de una empresa; así como los deberes, responsabilidades y condiciones laborales de un cargo. Esta es una herramienta fundamental, que jugará un papel muy importante en el presente estudio, pues es la base necesaria para el desarrollo de todos los procesos del subsistema de provisión de personal.

Para el análisis se realizará la descripción de cada uno de los cargos que forman parte de la estructura organizacional propuesta; dicha descripción muestra un listado de obligaciones y responsabilidades de cada uno de ellos. Igualmente se determinarán las especificaciones de cada cargo o los requisitos personales, físicos e intelectuales que un individuo debe tener para llevar a cabo de manera más eficaz su actividad. Se debe recabar lo máximo de información tanto del puesto como del cargo, para de esta manera establecer las características específicas que un postulante debe cubrir.

El análisis de puestos permite tener una idea más amplia de la importancia del buen desarrollo de un cargo dentro de la empresa; permitiendo tomar decisiones de reclutamiento y selección de personal, de aumentos de salario, de necesidad de capacitación; así como aspectos referentes a las evaluaciones de desempeño de los trabajadores. Conociendo claramente las responsabilidades y resultados esperados que cada puesto tiene; dicho análisis facilitará el cumplimiento de los objetivos de una empresa, que a su vez permitirán alcanzar las metas planteadas para el crecimiento del negocio.

3.1. Delimitar las variables de incidencia en el análisis de puesto aplicado a la tipología empresarial.

El análisis de puestos es una herramienta fundamental dentro de un negocio, pues permite identificar por qué, dónde, cómo y qué tarea se debe llevar a cabo. Una tarea se puede definir como el conjunto de actividades individuales que cada empleado desempeña. A través de este análisis es posible identificar claramente todos los cargos que existen dentro una empresa; indica también la interrelación entre cada uno de los puestos, y a su vez la relación de éstos con la consecución de los propósitos organizacionales. Gracias al análisis se puede determinar si las compensaciones o salarios de los trabajadores están acordes a las tareas que éstos realizan en la empresa.

Para realizar el análisis de un puesto se necesita recabar previamente cierta información, la misma que debe ser obtenida de fuentes que validen los factores que se valorarán dentro de los componentes del análisis de puestos. La recopilación de dicha información y el análisis de cada cargo es una responsabilidad de *staff* o del Jefe de Talento Humano; a quien se le denominará como "analista de puestos". Por otro lado, estarán los jefes de área o gerentes de línea, cuya función será entregar la información al analista, cuando éste lo solicite. Existen varios métodos para la obtención de esta información, los cuales serán descritos a continuación.

El método de observación se refiere a "la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos, los puntos clave de sus observaciones." (Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* 194). Se recomienda utilizar este método para cargos operativos, donde las tareas que realizan son más simples o iterativas. Esta técnica visual requiere la participación activa del analista de puestos y pasiva del empleado, quien no necesita detener sus actividades para la obtención de información; sin embargo es un proceso largo y costoso.

Por otro lado, el método de la entrevista maneja una interacción verbal de tipo bilateral entre el analista y el trabajador, puesto que la participación de ambos es activa. Es la herramienta más flexible para la obtención de información, pues permite recopilar datos acerca de todos los aspectos del cargo, las tareas a realizar, las habilidades necesarias, etc. La interacción directa entre el analista, supervisor y empleado fomenta la colaboración y permite aclarar las dudas de manera inmediata; no obstante, si la entrevista está mal estructurada o mal dirigida, puede entregar datos no del todo correctos. Este método de igual manera demanda mucho tiempo para que los resultados sean más eficaces y objetivos.

Uno de los métodos más utilizados es el cuestionario, el mismo que se aplica frecuentemente como complemento dentro del método mixto. Esta técnica consiste en entregar al trabajador un interrogatorio que debe llenar por escrito, pudiendo también contar con la participación de sus superiores directos, de manera que se obtenga una perspectiva desde varios niveles sobre el puesto analizado. Este es el método más económico para la obtención de información, es de fácil distribución entre todos los ocupantes del puesto y no requiere mucho tiempo para su realización; teniendo como ventaja principal el no afectar en gran manera las actividades o el tiempo de los sujetos, sobretodo de quienes ocupan cargos de mayor nivel de responsabilidad.

Esta técnica requiere la participación activa del trabajador y pasiva del analista de puestos; siendo éste último quien se encargue de la elaboración del cuestionario, proceso que demanda mucha preparación y planeación. Las preguntas deben ser muy bien elaboradas y estar en concordancia con los factores de análisis del puesto; de modo que sean de fácil interpretación para quienes respondan el cuestionario, pero que a la vez entreguen la información deseada. Debido a que a veces las preguntas pueden ser mal entendidas, este método debe ser llevado a cabo y supervisado igualmente por el superior del ocupante al cargo.

Como ya se había mencionado en la técnica anterior, se puede emplear también el método mixto. Este instrumento es el más recomendado; como su nombre hace referencia, mezcla distintas metodologías de obtención de información, de modo que la misma sea más completa y se reduzcan los inconvenientes que los otros métodos anteriormente descritos representan. Entre las combinaciones que el método mixto maneja se encuentran las siguientes:

- Cuestionario y entrevista con el trabajador, quien primero realiza el cuestionario escrito para luego llevar a cabo una entrevista rápida, teniendo como referencia el interrogatorio previo.

- Cuestionario con el ocupante del puesto y entrevista con su superior, de manera que los datos recogidos sean más amplios y se puedan aclarar dudas.

- Cuestionario y entrevista con el supervisor.

- Observación directa de las tareas realizadas por el personal y entrevista con el supervisor del área o departamento al que estos trabajadores pertenecen.

Una vez seleccionados y aplicados los métodos adecuados para cada cargo, el Jefe de Talento Humano deberá examinar y considerar toda la información recopilada para proceder con el análisis de puestos. Ningún dato se puede descartar; todo en cuanto a actividades y tareas, riegos y condiciones laborales, conductas pretendidas, habilidades, capacidades físicas y psicológicas, constituye información relevante para la descripción de cada cargo.

Los componentes principales del análisis de puestos son la descripción y la especificación del cargo. La descripción inicia con la identificación del área y departamento a los que pertenece un puesto y un resumen breve de dicho cargo; además enlista todas las tareas, deberes y responsabilidades que el mismo abarca y determina las condiciones laborales y los posibles riesgos, los estándares de desempeño laboral y las relaciones internas entre los distintos niveles de responsabilidad.

Por otra parte, las especificaciones del cargo están dadas por ciertas variables, las mismas que van a determinar el perfil de éste. "El perfil es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo" (Benjuema Arias 43). Estas variables se refieren por un lado a los conocimientos, formación y experiencia laboral previa que el individuo debe poseer; así como también a sus habilidades, capacidades y actitudes. Estas últimas se demuestran por medio de aspectos intrínsecos y conductas, las cuales se relacionan con un nivel superior de desempeño y se denominan competencias laborales. Toda esta información debe ser recogida en el documento del análisis de puesto. También puede ser necesaria información adicional, que más allá de lo psicológico, abarque la parte física y referente a la salud del individuo.

Para comprobar que una persona cumple con las especificaciones y es apta para el cargo, los candidatos deberán presentar su currículo acompañados con otros documentos, tales como certificados, cartas de recomendación, exámenes físicos, entre otros. Quienes realizan la selección de personal, tienen la función de comparar los perfiles laborales requeridos por la empresa, con las características de los candidatos reclutados y preseleccionados; para así seleccionar al candidato más idóneo para un determinado puesto.

3.2. Evaluación de las Normas Técnicas Ecuatorianas de Competencias Laborales – Qualitur.

Qualitur es una sub-empresa dentro del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que se encarga de la Certificación por Competencias Laborales particularmente en el sector turístico. Dicha empresa cuenta con una serie de normativas técnicas referentes a cargos turísticos y otros relacionados a distintas áreas del turismo, como: hotelería, restauración, intermediación, entre otras. Dichas normativas especifican los requerimientos necesarios para llevar a cabo una actividad concreta de manera eficaz, y se basan principalmente en las competencias que un individuo debe poseer para realizarla.

Las normas técnicas especifican el perfil de cada cargo, enfocándose principalmente en puestos de rango medio; a más de cumplir con los requerimientos de los cargos, los interesados deben asistir a capacitaciones y cursos de formación ofrecidos por el Qualitur en la ciudad de Quito. Una vez acabada la capacitación, se inicia el proceso de evaluación para luego otorgar la certificación; la cual verifica que efectivamente, el individuo cumple con las competencias del cargo. Anualmente se realizará otro proceso de evaluación para comprobar que la persona sigue cumpliendo con los requisitos. A través de ésta última evaluación, se especifica el estado de la certificación; es decir, si ésta se encuentra activa o vigente, en advertencia por el incumplimiento parcial de los requisitos, o cancelada en el caso de incumplimiento total de la normativa.

El Qualitur certifica actitudes, destrezas, conocimientos, habilidades, capacidades y la forma de realizar las tareas y responsabilidades que implican un determinado puesto. A través del cumplimiento de las normativas, y al certificar competencias que necesariamente un individuo debe poseer y asumir para un cargo específico; el Qualitur asegura que el servicio a ofrecer sea de la mejor calidad en todas las áreas turísticas y de ésta manera poder alcanzar una mayor satisfacción en los clientes, mejorando su percepción y opinión general sobre el tipo de servicio que el país ofrece al mundo.

3.2.1. Análisis de puestos y funciones.

Tomando como base las Normas Técnicas Ecuatorianas de Competencias Laborales, se han elaborado las distintas descripciones y especificaciones de cada uno de los cargos que fueron establecidos en la estructura organizacional genérica propuesta en el Capítulo II de esta investigación. Sin embargo, el Qualitur no registra competencias y perfiles para todos los cargos y puestos requeridos; motivo por el cual estas descripciones y especificaciones han sido elaboradas por las autoras, siguiendo una lógica similar y de acuerdo a las variables de incidencia en el análisis de puestos, determinadas previamente.

Las primeras descripciones y especificaciones corresponden a los cargos de niveles estratégicos, los cuales en este caso están conformados por el Gerente General y el Subgerente Operativo. La Junta de Socios no se incluirá en el análisis de puestos, debido a que generalmente está compuesta por propietarios o accionistas, quienes usualmente cumplen únicamente un rol de aportadores de capital, mas no participan en aspectos administrativos y operativos del negocio.

Cuadro 3.1. Descripción y especificaciones del cargo de Gerente General

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Junta de Socios	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 450:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Gerente General
Área funcional	
Departamento	
Resumen del cargo	El Gerente General se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar la actividad empresarial, orientándose al cumplimiento de los objetivos y metas del negocio.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Representar legalmente a la empresa. - Establecer objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo. - Definir políticas organizaciones: salariales, de servicio, de calidad, de ventas, de precios. - Establecer acuerdos y alianzas comerciales. - Asegurar el cumplimiento de las leyes y normas laborales. - Asegurar el cumplimiento de la Ley de Turismo y del Reglamento General de Actividades Turísticas. - Determinar necesidades y prioridades del negocio. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores y nuevas tecnologías.

	- Planear y desarrollar nuevos proyectos, productos o servicios. - Establecer estándares de calidad; buscar y garantizar calidad continua en todos los productos y servicios. - Revisar y autorizar tarifas. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Definir procedimientos de seguridad para clientes externos e internos. - Analizar los segmentos de mercado y las tendencias actuales; manejar estadísticas. - Analizar y proponer estrategias de marketing. - Analizar presupuestos, proyecciones financieras, resúmenes contables y financieros. - Liderar el equipo de trabajo. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores. - Promover la capacitación continua del personal. - Asegurar un buen ambiente físico y humano. - Evaluar y realizar seguimiento del desempeño laboral de los trabajadores. - Solucionar problemas y diferencias entre colaboradores.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Gerente realizará en su mayoría trabajo de oficina, por lo que estará frente al computador; pudiendo esto generar trastornos visuales. También se movilizará constantemente por las instalaciones del establecimiento, en dónde deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Gerente deberá cumplir el 95% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar una planificación y organización eficiente de la actividad empresarial, así como el cumplimiento de las normas legales, de la Ley de Turismo, del Reglamento General de Actividades Turísticas, de las políticas organizacionales y de los objetivos y metas de la empresa.
Relaciones internas	Supervisa a: Subgerente Operativo, jefes de áreas funcionales.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico aplicado a negocios. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Previsor. - Innovador. - Perseverante. - Motivador. - Abierto al cambio. - Equilibrado emocionalmente

Conocimientos y formación	- Conocimiento de aspectos legales y laborales. - Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Procesos de administración empresarial. - Conocimientos técnicos de turismo y de empresas de alojamiento. - Técnicas de negociación. - Conocimientos financieros, contables, tributarios. - Técnicas de mercadeo. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de atención al cliente. - Manejo del computador. - Idioma inglés. - Título profesional en Turismo, Administración de Empresas, o áreas relacionadas a la hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa como administrador de empresas de alojamiento.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.2. Descripción y especificaciones del cargo de Subgerente Operativo

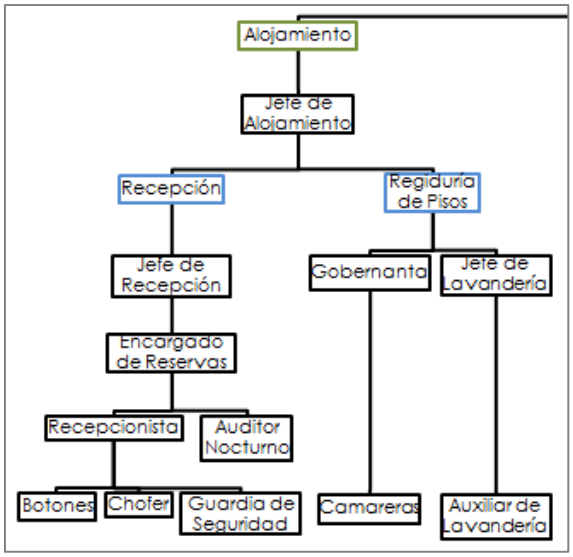
Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Subgerente Operativo
Área funcional	
Departamento	
Resumen del cargo	El Subgerente Operativo se encarga de coordinar la logística del establecimiento, para la optimización de recursos materiales, económicos y humanos; y facilita la comunicación entre áreas funcionales para una mejor gestión de la empresa.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Coordinar la logística la empresa. - Planificar estratégicamente las actividades a nivel de áreas - Optimizar recursos y gastos administrativos a través de análisis de presupuestos. - Monitorear la consecución de metas y objetivos. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores. - Controlar el desempeño laboral de los trabajadores. - Colaborar en los procesos de capacitación del personal. - Actuar como nexo entre los jefes de áreas funcionales. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores y nuevas

	tecnologías. - Proponer el desarrollo de nuevos proyectos, productos o servicios. - Buscar y garantizar la calidad continua en todos los productos y servicios. - Contactar a proveedores y establecer acuerdos. - Autorizar los pedidos de insumos y materiales para las distintas áreas y departamentos. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Verificar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad para clientes externos e internos.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Subgerente Operativo se movilizará constantemente por las instalaciones del hotel, en donde deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Subgerente Operativo deberá cumplir el 95% de las tareas, siendo las principales: asegurar el cumplimiento de las normas y políticas organizacionales, para la consecución de objetivos y metas de la empresa, mediante una adecuada coordinación y logística de las actividades; también velar por el cumplimiento del reglamento interno, normas de seguridad, higiene y presentación personal.
Relaciones internas	Reporta a: Gerente. Supervisa a: jefes de áreas funcionales.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Toma de decisiones. - Rapidez en solución de problemas. - Raciocinio numérico. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Previsor. - Innovador. - Motivador. - Abierto al cambio. - Organizado. - Práctico. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos básicos de administración empresarial. - Conocimientos técnicos de turismo y de empresas de alojamiento. - Conocimientos financieros y contables. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de negociación. - Técnicas de atención al cliente. - Manejo de programas básicos de computación. - Idioma inglés. - Título profesional en Turismo y Hotelería.

Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en empresas de alojamiento.

Elaborado por: las autoras.

Siguiendo el orden del organigrama jerárquico, los siguientes cargos son aquellos que pertenecen al Área de Alojamiento, siendo el puesto principal el Jefe de Alojamiento. Esta área se divide en dos departamentos: Recepción y Regiduría de Pisos; en el primero se ubican los cargos de Jefe de Recepción, Encargado de Reservas, Recepcionista, Auditor Nocturno, Botones, Chofer y Guardia de Seguridad. El segundo departamento está conformado por la Gobernanta, Camarera, Jefe de Lavandería y Auxiliar de Lavandería.



Cuadro 3.3. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Alojamiento

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Alojamiento
Área funcional	Alojamiento
Departamento	
Resumen del cargo	El Jefe de Alojamiento se encarga de planificar y coordinar el trabajo del equipo humano que está en contacto más directo con los huéspedes y ofrecen los servicios de recepción, reservas, traslado de equipaje,

	traslado de huéspedes, limpieza de habitaciones y lavandería.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Supervisar y coordinar el trabajo entre los departamentos de Recepción y Regiduría de Pisos. - Intervenir en la elaboración de presupuestos para Área de Alojamiento. - Aplicar planes de acción de mejoras para su área. - Buscar e implementar procesos innovadores. - Proponer el desarrollo de nuevos proyectos, productos o servicios. - Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios. - Auditar el funcionamiento de los departamentos de Recepción y Regiduría de Pisos. - Autorizar cambios en los turnos y horarios de trabajo. - Resolución de conflictos. - Liderar el equipo de trabajo. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores. - Realizar seguimiento del desempeño laboral de los trabajadores a quienes supervisa. - Coordinar la capacitación del personal junto al Departamento de Talento Humano. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Resolución de quejas y reclamos por parte de los clientes. - Buscar alcanzar la lealtad de los clientes. - Definir procedimientos de seguridad para clientes externos e internos. - Elaborar informes para el Subgerente Operativo y el Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Alojamiento realizará en su mayoría trabajo de oficina, pero también se movilizará por las instalaciones correspondientes al Departamento de Recepción y de Regiduría de Pisos, en dónde deberá acatar las normas de seguridad e higiene específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Alojamiento deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios prestados por los departamentos de Recepción y Regiduría de Pisos; así como vigilar que se cumplan los horarios de limpieza de estas zonas, y las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Asegurará que se acate el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Subgerente Operativo, Gerente. Supervisa a: Jefe de Recepción, Gobernanta, Jefe de Lavandería.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Toma de decisiones. - Liderazgo. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos.

	- Raciocinio numérico. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Previsor. - Innovador. - Motivador. - Abierto al cambio. - Detallista. - Observador.
Conocimientos y formación	- Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos técnicos de turismo y de empresas de alojamiento. - Procedimientos de recepción. - Procedimientos de regiduría de pisos. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de atención al cliente. - Manejo del computador. - Idioma inglés. - Título profesional en Turismo y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el sector de alojamiento.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.4. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Recepción

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 447:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Recepción
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Jefe de Recepción es el encargado de organizar, coordinar y controlar los servicios de su departamento; siendo éstos recepción, manejo de equipaje, portería, servicios relacionados a las necesidades del huésped, *transfer in* y *out*, seguridad.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y coordinar el trabajo en el Departamento de Recepción. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Definir prioridades. - Coordinar la interacción con otras áreas o departamentos. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo.

	- Proveer de los recursos necesarios a su equipo de trabajo. - Controlar los inventarios y las zonas de almacenamiento de los mismos. - Realizar seguimiento del desempeño del personal a su cargo. - Asegurar que el personal mantenga una buena apariencia. - Solucionar problemas e identificar las causas. - Plantear acciones preventivas y correctivas. - Establecer tarifas y utilización de las mismas. - Controlar y supervisar los movimientos de dinero y caja chica, pagos, descuentos, etc. - Realizar informes y reportes estadísticos para el Jefe de Alojamiento y el Gerente. - Organizar la llegada y salida de huéspedes. - Resolver problemas de sobre-contratación (overbooking), aumento de categoría del servicio entregado (up grade), disminución de categoría del servicio entregado (down grade) y reservas confirmadas que no se presentaron (no show). - Solucionar las quejas y reclamos de los huéspedes. - Asegurar que los servicios de su departamento sean ejecutados de acuerdo a las políticas y estándares mínimos de calidad. - Asegurar que el servicio entregado sea igual al servicio ofrecido. - Aplicar métodos de evaluación de satisfacción del cliente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Recepción realizará trabajo de oficina y se movilizará por la zona de Recepción. Deberá acatar las normas de seguridad de establecimiento para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Recepción deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios prestados por el departamento de Recepción; así como vigilar que se cumplan los turnos y cronogramas, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Asegurará que se acate el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Alojamiento Supervisa a: Encargado de Reservas, Recepcionista, Auditor Nocturno, Botones, Chofer, Guardia de Seguridad.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación. - Toma de decisiones. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico. - Atención al cliente. - Manejo de grupos de trabajo.

Actitudes	- Amable y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Confiable. - Previsor. - Innovador.
Conocimientos y formación	- Técnicas de planificación. - Técnicas de liderazgo. - Conocimientos técnicos de turismo y de empresas de alojamiento. - Conocimientos financieros, contables, tributarios, transacciones monetarias. - Sistema tarifario. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de servicio al cliente. - Operación del computador y equipos de recepción: teléfono, fax, impresora, etc. - Sistemas de reservas. - Idiomas español, inglés y otro. - Título profesional en Turismo y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Departamento de Recepción de una empresa hotelera.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.5. Descripción y especificaciones del cargo de Encargado de Reservas

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 428:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Encargado de Reservas
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Encargado de Reservas se ocupa principalmente de todo lo relacionado con organización y confirmación de reservas; además controla la tasa de ocupación del hotel. Influye en la decisión de compra del cliente y negocia con el mismo.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Atender pedidos de reservas y ajustar las mismas a la disponibilidad del establecimiento. - Establecer tarifas y utilización de las mismas, conjuntamente con el Jefe de Recepción. - Informar las políticas de reservas. - Informar sobre los servicios ofrecidos: tarifas, características, instalaciones, beneficios, servicios adicionales, localización. - Obtener información del huésped: documentos y garantías de pago.

	- Realizar la confirmación de reservas y servicios contratados. - Realizar la confirmación de datos del huésped. - Asegurar la privacidad y la información proporcionada por el huésped. - Manejar una base de datos de clientes; identificar a los clientes VIP y aquellos con necesidades especiales. - Anticiparse a las necesidades del cliente. - Controlar las modificaciones y cancelaciones de reservas, así como la situación de pago de las mismas. - Reorganizar las reservas en caso de reservas confirmadas que no se presenten (no show). - Controlar posibles excesos de contratación (overbooking). - Controlar la tasa de ocupación hotelera. - Elaborar informes para el jefe departamental y de área.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Encargado de Reservas realizará trabajo de oficina; estará la mayor parte del tiempo frente al computador, por lo que se le podrían generar trastornos visuales.
Estándar de desempeño laboral	El Encargado de Reservas deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: cumplir con su función de receptar y organizar las reservas, evitando que se den problemas de excesos de contratación. Asegurará el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos, los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción. Supervisa a: Recepcionista y Auditor Nocturno (únicamente en casos relacionados con reservas).
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Atención al cliente. - Facilidad para comunicación oral. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico. - Buena retentiva.
Actitudes	- Atento y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Decidido, rápido en llegar a conclusiones. - Asume riesgos.
Conocimientos y formación	- Técnicas atención al cliente. - Técnicas de venta y negociación. - Técnicas de manejo de conflictos. - Conocimientos de formas, condiciones y garantías de pagos. - Servicios de hotelería; normas y procedimientos del Departamento de Recepción. - Sistema tarifario. - Elaboración de estadísticas y pronósticos de ocupación hotelera.

	- Operación del computador y equipos de recepción: teléfono, fax, impresora, etc. - Sistemas de reservas. - Idiomas español, inglés y otro. - Título profesional en Turismo y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Departamento de Recepción de una empresa hotelera.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.6. Descripción y especificaciones del cargo de Recepcionista

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 429:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Recepcionista
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El cargo de Recepcionista tiene como tareas principales recibir y registrar al huésped al momento de su llegada, así como efectuar los procesos de salida del mismo. Atiende los pedidos del cliente durante su estadía, actuando como intermediario entre éste y los demás servicios o departamentos del establecimiento.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Realizar el *check in* o registro de huéspedes; verificar los datos de la reserva. - Comprobar la veracidad de los datos del huésped. - Acordar y asegurar la forma de pago. - Entregar las llaves al huésped. - Informar sobre los servicios, instalaciones y horarios del establecimiento. - Brindar información sobre aspectos turísticos, precios, tarifas, seguridad, transporte, ubicación, moneda, etc. - Identificar a los clientes VIP y aquellos con necesidades especiales. - Asegura la privacidad de los huéspedes. - Atender pedidos de los huéspedes y transmitirlos a las áreas correspondientes. - Monitorear el estado de los pedidos del cliente y dejar constancia escrita de los mismos. - Anotar y entregar mensajes y encomiendas para los clientes. - Solucionar sus quejas y reclamos. - Organizar el transporte y manejo del equipaje. - Aplicar métodos de evaluación de satisfacción del cliente. - Efectuar el proceso de *check out* o salida del huésped. - Facturar los consumos y receptar los pagos.

	- Coordinar el trabajo con el equipo humano de recepción: botones, chofer, guardia de seguridad. - Coordinar los servicios de traslado de pasajeros (*transfer in* y *transfer out*). - Ayudar con el cierre de caja y con el control de la caja chica, pagos, descuentos, etc. - Manejar el libro de novedades y registrar las acciones relevantes. - Manejar herramientas y fichas de recepción: libro diario, *kardex, planning*, etc. - Registrar y controlar el ingreso de visitantes. - Operar equipos de recepción: computador, teléfono, fax, tarifador de llamadas, máquina de tarjeta de crédito, impresora. - Elaborar informes diarios para el Jefe de Recepción.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Recepcionistas realizará trabajo de oficina; deberá permanecer la mayor parte del tiempo de pie, especialmente cuando atiende a los huéspedes.
Estándar de desempeño laboral	El Recepcionista deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales: cumplir con los estándares de calidad exigidos para alcanzar la satisfacción de los clientes, atendiendo adecuadamente a los mismos, y realizando correctamente los procedimientos de registro y salida del huésped. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción, Encargado de Reservas (únicamente en casos relacionados con reservas). Supervisa a: Auditor Nocturno. Coordina actividades con: Botones, Chofer, Guardia de Seguridad.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Interpretación del lenguaje corporal. - Atención al cliente. - Capacidad para comprender al cliente y darle prioridad.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Equilibrado emocionalmente. - Innovador.
Conocimientos y formación	- Servicios de hotelería y términos técnicos relativos a la recepción. - Procedimientos de *check in* y *check out*. - Medios de acceso a información turística. - Reglas de etiqueta y protocolo. - Técnicas de servicio al cliente. - Técnicas de manejo de conflictos. - Contabilidad general. - Manejo de formas de pagos: cheques, efectivo, tarjetas de crédito.

	- Operación del computador y equipos de recepción: teléfono, fax, impresora, etc. - Sistemas de reservas. - Primeros auxilios básicos. - Idiomas español, inglés y otro. - Título profesional en Turismo y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Departamento de Recepción de una empresa hotelera.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.7. Descripción y especificaciones del cargo de Auditor Nocturno

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 449:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Auditor Nocturno
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Auditor Nocturno se ocupa de realizar el cierre diario de caja, clasificando y registrando los cobros diarios y todos los documentos procesados en la recepción. Cubre el turno nocturno, orientando y apoyando el trabajo realizado en la recepción.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Analizar los cierres de caja: detectar y corregir errores. - Revisar y verificar los cobros, procesos de facturación, saldos y débitos en la cuenta de los huéspedes. - Revisar y verificar la procedencia de las comandas. - Organizar los documentos y facturas antes de enviarlos a contabilidad. - Controlar y registrar los documentos anulados o extraviados. - Revisar el libro de novedades; registrar sucesos relevantes. - Incluir reservas en el sistema; modificaciones o cancelaciones de las mismas. - Emitir informes de auditoría nocturna y boletines diarios de los balances de los diferentes puntos de venta. - Realizar los procesos de *check in* y *check out* del huésped. - Facturar los consumos del cliente y receptar pagos. - Atender pedidos de los huéspedes y transmitirlos a los responsables de cada área. - Monitorear el estado de los pedidos del cliente y dejar constancia de los mismos. - Recibir y entregar mensajes y encomiendas para los huéspedes. - Brindar información sobre aspectos turísticos, de seguridad, ubicación, etc.

	- Aplicar métodos de evaluación de satisfacción del cliente. - Manejar herramientas y fichas de recepción: libro diario, kardex, planning, etc. - Operar equipos de recepción: computador, teléfono, fax, tarifador de llamadas, máquina de tarjeta de crédito, impresora.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Auditor Nocturno realizará trabajo de oficina cubriendo el turno nocturno de 10 p.m. a 7 a.m. (dependiendo del establecimiento); por lo que las pocas horas de sueño y pueden ocasionar agotamiento, fatiga, desconcentración, afección a la memoria y otros efectos en el organismo y en la salud.
Estándar de desempeño laboral	El Auditor Nocturno deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: realizar correctamente los cierres diarios de caja y los registros de cobros y demás documentos que se procesen en la recepción. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción, Encargado de reservas (únicamente en casos relacionados con reservas). Supervisa a: Recepcionista. Coordina actividades con: Botones, Chofer, Guardia de Seguridad.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Interpretación del lenguaje corporal. - Atención al cliente. - Capacidad para comprender al cliente y darle prioridad. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Buena retentiva. - Cálculos matemáticos. - Procedimientos contables y financieros.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Confiable. - Equilibrado emocionalmente. - Razonador con datos.
Conocimientos y formación	- Servicios de hotelería y términos técnicos relativos a la recepción. - Técnicas de auditoría en empresas de alojamiento. - Procedimientos de *check in* y *check out*. - Medios de acceso a información turística. - Reglas de etiqueta y protocolo. - Técnicas de servicio al cliente. - Técnicas de manejo de conflictos. - Contabilidad general. - Manejo de hojas de cálculo. - Manejo de formas de pagos: cheques, efectivo, tarjetas de crédito.

	- Operación del computador y equipos de recepción: teléfono, fax, impresora, etc. - Sistemas de reservas. - Primeros auxilios básicos. - Idiomas español, inglés y otro. - Título profesional en Turismo y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Departamento de Recepción de una empresa hotelera.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.8. Descripción y especificaciones del cargo de Botones

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 431:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Botones
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Botones se ocupa principalmente recibir y acompañar al huésped, guiarlo hacia su habitación y trasladar el equipaje. Además distribuye la mensajería interna y externa.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Recibir y despedir al huésped en la puerta principal del hotel. - Custodiar, identificar y distribuir el equipaje al momento del *check in* y del *check out*. - Acompañar y guiar al huésped a su habitación. - Gestionar las llaves de las habitaciones. - Recibir pedidos del cliente y transmitirlos al responsable del servicio. - Brindar información sobre los servicios y el funcionamiento de los distintos elementos de la habitación: aire acondicionado, calefacción, caja fuerte, servicio telefónico, minibar, etc. - Ayudar y gestionar quejas del huésped y notificarlos al departamento de recepción. - Recibir y distribuir la correspondencia del hotel y la prensa. - Coordinar el traslado del equipaje con el *tranfer in* y *transfer out*. - Ayudar al huésped a solicitar transporte (taxi).
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Botones realizará su trabajo tanto al interior del establecimiento, como fuera de él; permanecerá la mayor parte del tiempo de pie, ayudando con el transporte del equipaje de los huéspedes o con la mensajería del hotel. Tendrá que transportar equipajes pesados, por lo que podría representar un riesgo para su salud física si no está en condiciones para hacerlo o no lo hace de la manera correcta.

Estándar de desempeño laboral	El Botones deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: cumplir con los estándares de calidad exigidos para alcanzar la satisfacción de los clientes, atendiéndolos adecuadamente, y manejando y distribuyendo correctamente el equipaje de los mismos. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción. Coordina actividades con: Recepcionista, Auditor Nocturno, Chofer, Guardia de Seguridad.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Comunicación oral clara y articulada. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Buena retentiva. - Buena condición física para transportar peso. - Rapidez para tomar decisiones y soluciones problemas.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con los clientes. - Responsable. - Confiable. - Discreto. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Servicios de hotelería. - Técnicas de servicio y atención al cliente. - Vocabulario técnico aplicado a su cargo o dpto. - Primeros auxilios básicos. - Procedimientos en caso de emergencia. - Idioma español e inglés básico. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el sector hotelero.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.9. Descripción y especificaciones del cargo de Chofer

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Chofer
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Chofer tiene como función principal realizar los traslados de huéspedes desde o hacia el hotel, además de realizar encomiendas varias del establecimiento.

Tareas, deberes y responsabilidades	- Trasladar a los pasajeros hacia el hotel (*transfer in*). - Trasladar a los pasajeros hacia el aeropuerto o estaciones de transporte (*transfer out*). - Manejar el equipaje de los huéspedes en los distintos traslados. - Mantener contacto con la recepción del hotel e informar sobre la llegada de los huéspedes. - Comprobar el buen funcionamiento del vehículo. - Reparar daños mecánicos en caso de existir. - Tener todos los documentos del vehículo en regla. - Tener sus documentos personales en regla (licencia). - Respetar las señales de tránsito y límites de velocidad. - Seguir las normas generales y procedimientos de seguridad. - Intervenir en caso de situaciones conflictivas. - Ayudar y aplicar primeros auxilios en caso de incidentes. - Dar atención especializada a clientes especiales. - Proveer información solicitada por los huéspedes: turística, de transporte, localización, seguridad, etc. - Transportar mensajería, paquetes o encomiendas que le encargue el hotel.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Chofer podrá estar expuesto a accidentes de tránsito, mientras realiza los distintos traslados o encomiendas.
Estándar de desempeño laboral	El Chofer deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: cumplir con los estándares de calidad exigidos para alcanzar la satisfacción de los clientes, atendiendo adecuadamente a los mismos. Realizará puntualmente los traslados, conduciendo de manera responsable. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción. Coordina actividades con: Recepcionista, Auditor Nocturno, Botones, Chofer.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Comunicación oral clara y articulada. - Agudeza auditiva y visual. - Buena retentiva. - Buena motricidad y reflejos. - Agilidad. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con los clientes. - Equilibrado emocionalmente. - Responsable. - Confiable. - Cuidadoso. - Puntual.
Conocimientos y formación	- Cursos de conducción profesional. - Mecánica. - Técnicas y procedimientos de seguridad y

	emergencia. - Primeros auxilios básicos. - Técnicas de atención al cliente. - Idioma español e inglés básico. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere de experiencia laboral previa como chofer de una empresa.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.10. Descripción y especificaciones del cargo de Guardia de Seguridad

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Guardia de Seguridad
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Recepción
Resumen del cargo	El Guardia de Seguridad tiene como función principal velar por la seguridad e integridad de los clientes y del establecimiento hotelero, para prevenir cualquier incidente causado por robos o intrusos.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Seguir las normas generales y procedimientos de seguridad. - Utilizar en todo momento su equipamiento de seguridad (chaleco antibalas, armas, uniforme, etc.). - Mantener vigilancia constante de las áreas internas y externas del establecimiento. - Controlar los puntos de acceso al hotel. - Limitar y controlar el acceso de personas no identificadas, en horarios y por zonas restringidas. - Identificar comportamientos sospechosos y objetos extraños. - Comprobar el buen funcionamiento del sistema contra incendios y alarmas de seguridad. - Mantener contacto con autoridades como policía, bomberos, etc. - Difundir las medidas y procedimientos de seguridad al personal del establecimiento y clientes. - Intervenir en caso de situaciones conflictivas. - Ayudar y aplicar primeros auxilios en caso de incidentes. - Dar atención especializada a clientes especiales. - Proveer información solicitada por los huéspedes: turística, de transporte, localización, seguridad, etc.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Guardia de Seguridad trabajará en su mayoría en el exterior del establecimiento y de pie. Su integridad física se puede ver afectada en caso de robos, asaltos o agresiones.

Estándar de desempeño laboral	El Guardia de Seguridad deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: intervenir con rapidez y eficacia en caso de que la seguridad del establecimiento y de sus huéspedes se vea comprometida. Deberá cumplir con los estándares de calidad exigidos, atendiendo adecuadamente a los clientes, y cumplir con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Recepción. Coordina actividades con: Recepcionista, Auditor Nocturno, Botones, Chofer.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Buen estado físico. - Agudeza auditiva y visual. - Buena retentiva. - Buena motricidad y reflejos. - Agilidad. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Rapidez para tomar decisiones en momentos de conflicto.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con los clientes. - Equilibrado emocionalmente. - Responsable. - Confiable. - Cuidadoso.
Conocimientos y formación	- Técnicas y procedimientos de seguridad y emergencia. - Técnicas de protección y defensa personal. - Primeros auxilios básicos. - Manejo de equipos de comunicación (radios). - Manejo de equipamiento de seguridad. - Técnicas de atención al cliente. - Idioma español e inglés básico. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en área de seguridad de una empresa.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.11. Descripción y especificaciones del cargo de Gobernanta

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 430:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Gobernanta
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Regiduría de Pisos
Resumen del cargo	La Gobernanta se ocupa principalmente de planificar, organizar y supervisar el trabajo referente a los servicios de limpieza, ordenamiento y ornamentación de habitaciones y áreas externas e internas.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Organizar y controlar los servicios de limpieza, ordenamiento y ornamentación del establecimiento. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo; orientar y motivar al equipo. - Proveer de los recursos necesarios al equipo de trabajo. - Realizar seguimiento del desempeño del personal a su cargo. - Asegurar que el personal mantenga una buena apariencia. - Inspeccionar el estado de las áreas de trabajo. - Coordinar la interacción con otras áreas o departamentos. - Definir los métodos o procedimientos operacionales. - Plantear acciones preventivas y correctivas. - Monitorear el aseo y limpieza de las habitaciones durante la llegada, ocupación y salida de los huéspedes. - Monitorear el aseo y limpieza de las áreas comunes internas y externas del hotel (excepto la cocina): vestíbulo, pasillos, entrada principal, salones, etc. - Solicitar y sugerir la adquisición de artículos de decoración. - Administrar inventarios de productos de limpieza y amenities; controlar las zonas de almacenamiento de los mismos. - Determinar la necesidad de contratar servicios externos, analizando los proveedores y realizando presupuestos. - Programar la llegada y salida de huéspedes junto con el Departamento de Recepción. - Solucionar quejas o conflictos de los huéspedes e identificar las causas. - Atender pedidos de los clientes y transmitirlos a los responsables de cada área. - Definir prioridades para atender solicitudes especiales. - Asegurar que el servicio entregado sea acorde al

	ofertado y a los estándares mínimos de calidad. - Operar equipos relacionados a su actividad.
Condiciones laborales y posibles riesgos	La Gobernanta trabajará movilizándose por las habitaciones y otras zonas del establecimiento como la lavandería, pasillos, *lobby*, etc.; intervendrá en los procedimientos de limpieza e higienización de las áreas mencionadas y estará en constante actividad, lo cual podrá generar molestias físicas a largo plazo.
Estándar de desempeño laboral	La Gobernanta deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: verificar que la limpieza e higienización de las áreas mencionadas se haya realizado de manera correcta, en los tiempos establecidos y con los resultados esperados. Deberá cumplir con los estándares de calidad exigidos, atendiendo adecuadamente a los clientes. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Alojamiento. Supervisa a: Camareras.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Cálculos matemáticos. - Atención al cliente. - Manejo de grupos de trabajo.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Innovador. - Detallista. - Práctica. - Asume el control.
Conocimientos y formación	- Técnicas de planificación. - Técnicas de liderazgo. - Conocimientos de servicios hoteleros. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas y procedimientos de limpieza, higienización y ordenamiento. - Técnicas básicas de decoración. - Elaboración básica de presupuestos. - Técnicas de atención al cliente. - Operación de equipos de limpieza. - Idioma español e inglés básico. - Educación secundaria. - Cursos o talleres de decoración.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral en el sector hotelero.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.12. Descripción y especificaciones del cargo de Camarera

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 432:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Camarera
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Regiduría de Pisos
Resumen del cargo	La Camarera se encarga principalmente del aseo y la organización de áreas comunes del establecimiento y de las habitaciones, antes, durante y después de la estadía del huésped.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Coordinar con el Encargado de Reservas el estado de las habitaciones. - Adecuar la habitación para recibir al huésped. - Colocar el menaje; poner o retirar elementos extras. - Limpiar y ordenar las habitaciones: barrer y aspirar; remover manchas de pisos, paredes, ventanas, sanitarios, muebles, etc. - Verificar el funcionamiento de los elementos de la habitación: televisor, control remoto, teléfono, aire acondicionado, radio, caja de seguridad, ducha, etc. - Arreglar y limpiar las habitaciones ocupadas. - Utilizar guantes y mascarilla. - Reponer el menaje: toallas, sábanas, lencería. - Reabastecer el minibar. - Mantener en orden las pertenencias del huésped. - Controlar y clasificar la ropa para envío a lavandería. - Registro de consumos extras y de minibar. - Registrar las novedades por habitación o huésped. - Recoger y registrar objetos olvidados. - Atender pedidos de los clientes y transmitirlos a los responsables de cada área. - Solucionar quejas o conflictos de los huéspedes e identificar las causas. - Brindar información al huésped respecto a los servicios e instalaciones del establecimiento. - Asegurar que el servicio entregado sea acorde al ofertado y a los estándares mínimos de calidad. - Garantizar la seguridad y privacidad del huésped. - Limpiar y arreglar las áreas sociales. - Operar equipos relacionados a su actividad: aspiradora, enceradora, etc.
Condiciones laborales y posibles riesgos	La Camarera trabajará movilizándose por las habitaciones y áreas comunes del establecimiento; estará en constante actividad realizando las tareas de limpieza y aseo, y levantará objetos pesados, lo que podrá generar molestias físicas a largo plazo. Estará también en contacto con productos de limpieza que pueden ser tóxicos, con los cuales deberá tomar precauciones.

Estándar de desempeño laboral	La Camarera deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: realizar correctamente los procedimientos de limpieza e higienización de las áreas a su cargo y en los tiempos establecidos y cumplir con los estándares de calidad exigidos, atendiendo adecuadamente a los clientes. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Gobernanta.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Atención al cliente. - Buena coordinación motriz. - Agilidad. - Predisposición para integrarse al trabajo en equipo.
Actitudes	- Amable y cordial en el trato con clientes. - Responsable. - Detallista. - Práctica.
Conocimientos y formación	- Conocimientos servicios hoteleros. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas y procedimientos de limpieza, higienización y ordenamiento. - Técnicas de montaje de cama. - Técnicas básicas de decoración. - Técnicas básicas de atención al cliente. - Operación de equipos de limpieza. - Idioma español e inglés básico. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral en el sector hotelero.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.13. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Lavandería

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Lavandería
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Regiduría de Pisos
Resumen del cargo	El Jefe de Lavandería es el encargado de gestionar y dirigir todo el trabajo relacionado con la lavandería y lencería del establecimiento; además de encargarse del control y manejo de los insumos y materiales

	necesarios para el trabajo.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y coordinar el trabajo de Lavandería. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Resolver conflictos y determinar las causas. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo. - Realizar seguimiento del desempeño del personal a su cargo. - Coordinar actividades con la Gobernanta y Camareras. - Intervenir en los procedimientos de lavandería. - Definir los métodos o procedimientos operacionales (lavado, planchado, secado, etc.). - Coordinar el lavado de lencería: ropa de cama y de baño. - Coordinar el lavado de cortinas, tapicería, alfombras, mantelería. - Administrar inventarios de lencería y controlar las zonas de almacenamiento de los mismos. - Proveer de los recursos e insumos necesarios al equipo de trabajo. - Ocuparse de los pedidos de insumos necesarios. - Manejar inventarios de dichos insumos y recursos. - Gestionar el lavado y planchado de las prendas de vestir del huésped. - Registrar la entrega de prendas del huésped. - Registrar los consumos de lavandería por habitación o huésped y entregarlos en recepción. - Operar maquinarias de Lavandería: lavadora, secadora, planchas, etc. - Verificar la limpieza de los equipos.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Lavandería estará en constante actividad y realizará ciertas tareas del departamento, lo que podrá generar molestias físicas a largo plazo. Estará también en contacto con productos de limpieza que pueden ser tóxicos, con los cuales se deberá tomar precauciones. Es posible que su trabajo sea en un ambiente cerrado y con mala ventilación, por lo que deberá tomar precauciones para que esto no afecte a su salud.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Lavandería deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: verificar que los procesos de lavandería y el manejo de la lencería se realicen correctamente, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Alojamiento. Supervisa a: Auxiliar de Lavandería.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación. - Liderazgo. - Toma de decisiones.

	- Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Cálculos matemáticos. - Manejo de grupos de trabajo.
Actitudes	- Organizado. - Detallista. - Práctico. - Asume el control.
Conocimientos y formación	- Técnicas de planificación. - Conocimientos servicios hoteleros. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas y procedimientos de lavado, planchado, secado, identificación de manchas. - Calidad y tipología de materiales textiles y tejidos. - Operación de equipos de lavandería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en trabajos de lavandería o relacionados.

Elaborado por: las autoras.

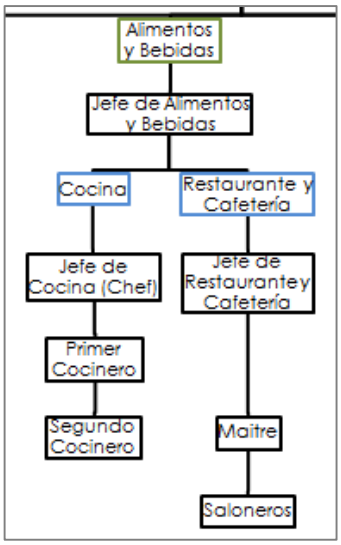
Cuadro 3.14. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Lavandería

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Auxiliar de Lavandería
Área funcional	Alojamiento
Departamento	Regiduría de Pisos
Resumen del cargo	El Auxiliar de Lavandería se encarga principalmente realizar los procesos de lavado y planchado de la lencería de las habitaciones, así como de las prendas del huésped.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Aplicar los métodos o procedimientos de lavado, planchado, secado, etc., de la lencería: ropa de cama y de baño. - Coordinar con el Jefe de Lavandería el lavado de cortinas, tapicería, alfombras, mantelería y ocuparse del mismo. - Lavar y planchar las prendas de vestir del huésped. - Registrar las prendas lavadas y planchadas del huésped. - Operar maquinarias de Lavandería: lavadora, secadora, planchas, etc. - Realizar la limpieza de los equipos que opera. - Acatar las medidas de seguridad industrial mientras se manejan los equipos, máquinas y suministros de lavandería.

	- Realizar la limpieza del área de trabajo.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Auxiliar de Lavandería trabajará la mayor parte del tiempo de pie y en ambientes cerrados; estará expuesto a riesgos producidos por la manipulación de elementos utilizados para el lavado de la lencería (detergentes).
Estándar de desempeño laboral	El Auxiliar de Lavandería deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: realizar correctamente los procesos de lavandería y manejar adecuadamente la lencería, cumpliendo con los estándares de calidad exigidos. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Lavandería.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Predisposición para integrarse al trabajo en equipo. - Agilidad. - Capacidad para transportar pesos.
Actitudes	- Organizado. - Detallista. - Práctico. - Responsable.
Conocimientos y formación	- Conocimientos servicios hoteleros. - Técnicas y procedimientos de lavado, planchado, secado, identificación de manchas. - Calidad y tipología de materiales textiles y tejidos. - Operación de equipos de lavandería. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en trabajos de lavandería o relacionados.

Elaborado por: las autoras.

El área funcional descrita a continuación es la de Alimentos y Bebidas, cuyo encargado es el Jefe de Alimentos y Bebidas. Esta área igualmente se conforma por dos departamentos: Cocina y Restaurante y Cafetería. En el Departamento de Cocina se encuentran el Jefe de Cocina o Chef, el Primer Cocinero y Segundo Cocinero. El Departamento de Restaurante y Cafetería está a cargo del Jefe de Restaurante y Cafetería, quien supervisa al *Maitre* y a los Saloneros.



Cuadro 3.15. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Alimentos y Bebidas

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Alimentos y Bebidas
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	
Resumen del cargo	El Jefe de Alimentos y Bebidas se encarga de administrar los departamentos de Cocina, Restaurante y Cafetería, controlando la prestación del servicio gastronómico y su calidad; asegurando la satisfacción del cliente.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Determinar normas específicas para el Área de Alimentos y Bebidas, y velar su cumplimiento. - Auditar el funcionamiento de los departamentos de Cocina, Restaurante y Cafetería. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores. - Proponer el desarrollo de nuevos productos y servicios. - Investigar nuevos mercados y tendencias en gastronomía. - Intervenir en la elaboración de presupuestos del Área de Alimentos y Bebidas. - Diseñar estrategias de venta junto con el Departamento de Marketing. - Liderar y supervisar el equipo de trabajo. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores. - Autorizar cambios en los turnos y horarios de trabajo.

	- Realizar seguimiento del desempeño laboral del personal. - Coordinar la capacitación del personal, junto al Departamento de Talento Humano. - Garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos y servicios. - Resolución de quejas y reclamos por parte de los clientes. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Coordinar servicios diferenciados para clientes especiales. - Asegurar la disponibilidchefchef insumos. - Vigilar el buen estado de equipos, maquinarias y utensilios. - Elaborar informes para el Subgerente Operativo y el Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Alimentos y Bebidas realizará en su mayoría trabajo de oficina, pero también se movilizará por las instalaciones correspondientes al Departamento de Cocina y de Restaurante y Cafetería, en dónde deberá acatar las normas de seguridad e higiene específicas de cada zona para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Alimentos y Bebidas deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios prestados por los departamentos de Cocina y Restaurante y Cafetería; así como vigilar que se cumplan los horarios de limpieza de estas zonas, y las normas de seguridad, higiene y presentación personal. También asegurará que se acate el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Subgerente Operativo, Gerente. Supervisa a: Jefe de Cocina, Jefe de Restaurante y Cafetería.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico aplicado a negocios. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Sociable. - Previsor. - Innovador. - Motivador. - Abierto al cambio. - Detallista. - Observador. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos técnicos de empresas de

	restauración. - Conocimientos de gastronomía y enología. - Procedimientos de cocina, restaurante y cafetería. - Técnicas y tipos de servicio. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de atención al cliente. - Manejo del computador. - Idiomas español e inglés. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Título profesional relacionado al área de Hotelería o Restauración.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el sector turístico, más específicamente en las áreas de Alimentos y Bebidas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.16. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Cocina

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 442:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Cocina o Chef
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Cocina
Resumen del cargo	El Chef se ocupa de coordinar las actividades del Departamento de Cocina y controlar la prestación del servicio gastronómico, cumpliendo estándares de calidad, seguridad alimentaria y de satisfacción del cliente. Además se encarga de la creación de nuevos platillos.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y controlar las actividades del Departamento de Cocina. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Coordinar servicios con el Área de Alojamiento y el Departamento de Restaurante y Cafetería. - Intervenir en el análisis y fijación de costos de los platos. - Intervenir en la elaboración de presupuestos. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo. - Entrenar y supervisar a los trabajadores. - Realizar seguimiento del desempeño del personal a su cargo. - Crear nuevas recetas. - Organizar pruebas de degustación junto con el Jefe

	de Restaurante y Cafetería. - Establecer el menú junto con el equipo de trabajo. - Elaborar fichas técnicas de los menús. - Preparar platos. - Elaborar menús especiales para clientes con diabetes, alergias, etc. - Coordinar y ayudar en la preparación de banquetes y servicios extras. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Buscar el máximo aprovechamiento de alimentos y productos. - Ocuparse de los pedidos de insumos de cocina. - Recibir y verificar la calidad de los productos. - Realizar control de inventarios. - Verificar limpieza de utensilios y equipos de trabajo, así como de la cocina. - Controlar el desecho de basura, separando ésta por categorías. - Elaborar informes para el Jefe de Alimentos y Bebidas.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Chef estará en constante movimiento, trabajando con utensilios y objetos cortopunzantes; y estará en contacto con hornos, máquinas eléctricas y congeladores, por lo que deberá aplicar procedimientos de emergencia y de primeros auxilios en caso de ser necesario.
Estándar de desempeño laboral	El Chef deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar el cumplimiento de los estándares de higiene, seguridad alimentaria y calidad de los servicios de cocina; controlar y colaborar con la limpieza de la cocina, y acatar las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Cumplirá con el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Alimentos y Bebidas. Supervisa y coordina actividades con: Primer y Segundo Cocinero.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico. - Coordinación motriz fina y reflejos ágiles. - Capacidad para permanecer de pie o en movimiento durante la jornada laboral. - Capacidad para trabajar en ambientes con temperatura elevada y cambiante. - Buenos reflejos y motricidad. - Capacidad de transportar peso moderado. - Perfeccionamiento del sentido del gusto, olfato, vista y tacto. - Calcular e identificar tiempo, temperatura, peso, dimensión, cantidad y costos de los alimentos. - Calcular porcentajes y fracciones.

	- Juzgar aroma, sabor y presentación de los platillos. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Solución de problemas y conflictos. - Capacidad para trabajar bajo presión.
Actitudes	- Detallista. - Metódico. - Creativo. - Organizado. - Atento. - Responsable. - Innovador. - Motivador. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Técnicas de planificación. - Conocimientos técnicos de empresas de restauración. - Conocimientos de gastronomía y enología. - Gestión de procesos de alimentos y bebidas. - Procedimientos de cocina, restaurante y cafetería. - Técnicas de preparación, cocción, montaje, presentación de platos. - Técnicas y tipos de servicio. - Recetas básicas de cocina nacional en internacional. - Manejo de utensilios, maquinaria y equipos de cocina. - Normas de seguridad e higiene de alimentos. - Normas técnicas de alimentos y bebidas. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Vocabulario técnico y términos nacionales e internacionales de gastronomía. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo. - Título profesional en Gastronomía, Chef.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en restaurantes como Chef.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.17. Descripción y especificaciones del cargo de Primer Cocinero

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 445:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Primer Cocinero
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Cocina
Resumen del cargo	El Primer Cocinero se encarga principalmente de preparar y finalizar los platos, apoyando al Jefe de Cocina.

Tareas, deberes y responsabilidades	- Apoyar al chef en la preparación de platillos. - Conocer la preparación de los platos del menú. - Ejecutar recetas. - Cocinar, asar, freír, saltear, guisar, marinar y gratinar alimentos. - Manejar técnicas de cocción, combinación de alimentos y presentación de platos. - Equilibrar el menú según el color, sabor, textura, tamaño y temporada. - Finalizar platos. - Realizar decoraciones con alimentos. - Orientar al segundo cocinero en cortes de carnes y pescados, condimentación de alimentos. - Preparar bebidas. - Verificar la fecha de vencimiento de los alimentos y productos. - Colaborar en la elaboración de inventarios. - Rotar y organizar productos de bodegas y cuartos fríos. - Utilizar técnicas de manipulación y aprovechamiento de alimentos y productos. - Realizar la apertura y cierre del área de trabajo. - Cuidar y organizar el área de trabajo. - Operar equipos, maquinaria y utensilios de cocina. - Sugerir nuevas alternativas para el menú.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Primer Cocinero estará en constante movimiento, trabajando con utensilios y objetos cortopunzantes; y estará en contacto con hornos, máquinas eléctricas y congeladores, por lo que deberá aplicar procedimientos de emergencia y de primeros auxilios en caso de ser necesario.
Estándar de desempeño laboral	El Primer Cocinero deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: preparar correctamente los platillos, cumpliendo con los estándares de higiene, seguridad alimentaria y calidad; realizar la limpieza de la cocina, y acatar las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Cumplirá con el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta y coordina actividades con: Jefe de Cocina o Chef. Supervisa y coordina actividades con: Segundo Cocinero.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Cálculo de las operaciones aritméticas. - Coordinación motriz fina y reflejos ágiles. - Capacidad para permanecer de pie o en movimiento durante la jornada laboral. - Capacidad para trabajar en ambientes con temperatura elevada y cambiante. - Capacidad de transportar peso moderado. - Perfeccionamiento del sentido del gusto, olfato, vista y tacto. - Calcular e identificar tiempo, temperatura, peso, dimensión, cantidad y costos de los alimentos. - Calcular porcentajes y fracciones.

	- Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Capacidad para trabajar bajo presión.
Actitudes	- Detallista. - Responsable. - Ordenado. - Atento. - Cordial. - Colaborador. - Tolerante. - Dispuesto a trabajar en equipo. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Procedimientos de cocina. - Técnicas y tipos de servicio. - Técnicas de corte, porcionamiento y aprovechamiento de alimentos. - Técnicas de preparación, descongelamiento, cocción, combinación de alimentos, montaje, presentación de platos. - Recetas básicas de cocina nacional en internacional. - Procedimientos de inventario y de rotación de existencias. - Procesos de limpieza e higienización de ambientes, maquinarias y utensilios. - Manejo de utensilios, maquinaria y equipos de cocina. - Vocabulario técnico. - Normas de seguridad e higiene de alimentos. - Normas técnicas de alimentos y bebidas. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Formación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en restaurantes y/o establecimientos de alimentos y bebidas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.18. Descripción y especificaciones del cargo de Segundo Cocinero

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 441:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Segundo Cocinero
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Cocina
Resumen del cargo	El Segundo Cocinero se encarga principalmente de preparar los alimentos a utilizar en la elaboración de recetas. Apoya al Chef y al Primer Cocinero en la ejecución, montaje y presentación de platillos menores, ensaladas, guarniciones, fondos, salsas y postres.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Apoyar al Chef y al Primer Cocinero en la preparación de platillos.

	- Ayudar en el montaje y los registros de los menús. - Conocer la preparación de los platos del menú. - Colaborar con el control de existencias y almacenaje de mercadería. - Realizar rotación de los alimentos y el control diario de consumo de ingredientes. - Realizar cortes, condimentos; marinar y porcionar alimentos. - Utilizar distintas técnicas para cocinar, freír, saltear, gratinar y asar alimentos. - Cuidar y operar los distintos equipos y maquinarias de cocina. - Cuidar y organizar el área de trabajo. - Evitar la contaminación y mantener limpia la zona de la cocina. - Realizar el desecho de basura. - Sustituir al Primer Cocinero en caso de ser necesario - Apoyar al Primer Cocinero en la apertura y cierre del área de trabajo.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Segundo Cocinero estará en constante movimiento, trabajando con utensilios y objetos cortopunzantes; y estará en contacto con hornos, máquinas eléctricas y congeladores, por lo que deberá aplicar procedimientos de emergencia y de primeros auxilios en caso de ser necesario.
Estándar de desempeño laboral	El Segundo Cocinero deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: preparar correctamente los alimentos, cumpliendo con los estándares de higiene, seguridad alimentaria y calidad; realizar la limpieza de la cocina, y acatar las normas de seguridad, higiene y presentación personal. Además cumplirá con el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta y coordina actividades con: Jefe de Cocina, Segundo Cocinero.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Cálculo de las operaciones aritméticas. - Escritura y lectura claras. - Identificar hora, peso, temperatura y costos. - Identificar sabor, aroma y apariencia de los alimentos. - Coordinación motriz fina y reflejos ágiles. - Capacidad para permanecer de pie o en movimiento durante la jornada laboral. - Capacidad para trabajar en ambientes con temperatura elevada y cambiante. - Capacidad de transportar peso moderado. - Capacidad para trabajar bajo presión.
Actitudes	- Detallista. - Responsable. - Ordenado. - Atento. - Cordial. - Colaborador. - Dispuesto a trabajar en equipo.

	- Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Procedimientos de cocina. - Técnicas de tipos de servicio y presentación de platos. - Técnicas de cocción, descongelamiento, cortes, manipulación, porcionamiento y almacenamiento de alimentos. - Recetas básicas de cocina nacional en internacional. - Procedimientos de inventario y de rotación de existencias. - Procesos de limpieza e higienización de ambientes, maquinarias y utensilios. - Manejo de utensilios, maquinaria y equipos de cocina. - Vocabulario técnico básico. - Normas de seguridad e higiene de alimentos. - Normas técnicas de alimentos y bebidas. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Formación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en restaurantes y/o establecimientos de alimentos y bebidas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.19. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Restaurante y Cafetería

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 436:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Restaurante y Cafetería
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Restaurante y Cafetería
Resumen del cargo	El Jefe de Restaurante y Cafetería se encarga de planificar y administrar el trabajo de su departamento, asegurando la prestación de servicios de calidad y la satisfacción del cliente.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y controlar actividades del Departamento de Restaurante y Cafetería. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Coordinar servicios con el Departamento de Cocina. - Prevenir y solucionar problemas. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo. - Orientar, entrenar y supervisar al equipo de trabajo. - Evaluar el desempeño de las personas a su cargo. - Establecer políticas de ventas junto con el Jefe de Ventas. - Elaborar presupuestos estimados y sistemas de control.

	- Organizar pruebas de degustación. - Planificar y organizar el servicio de banquete. - Supervisar la limpieza del área de trabajo. - Realizar control de inventarios. - Verificar el estado de la vajilla, cristalería, mantelería y cubertería. - Ocuparse de los pedidos de insumos de Restaurante y Cafetería. - Recibir y verificar la calidad de los productos. - Generar un sistema adecuado de manejo de desperdicios. - Supervisar la atención al cliente. - Resolución de conflictos y atención de reclamos. - Asegurar la satisfacción del cliente. - Elaborar informes para el Jefe de Alimentos y Bebidas.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Restaurante y Cafetería trabajará movilizándose por las zonas de restaurante, cafetería y cocina; estando en contacto con objetos cortopunzantes y frágiles como la cristalería.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Restaurante y Cafetería deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria, y contralar el orden y la limpieza del restaurante y la cafetería. Asegurará el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene, presentación personal, reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Alimentos y Bebidas. Supervisa a: *Maitre*, Saloneros.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Toma de decisiones. - Liderazgo. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Raciocinio numérico. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal. - Evaluación de ideas y proyectos. - Capacidad para relacionarse con la gente. - Capacidad para trabajar bajo presión.
Actitudes	- Detallista. - Responsable. - Confiable - Organizado. - Metódico. - Cordial. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Gastronomía. - Enología. - Tipos, funcionamiento y estructuras de locales de alimentación. - Conocimientos básicos de marketing y publicidad. - Organización de eventos.

	- Procedimientos de restaurante y cafetería. - Técnicas de atención al cliente - Técnicas y tipos de servicio y presentación de platos. - Recetas básicas de cocina nacional en internacional. - Procesos de gestión de personal. - Menaje, vajilla, cubertería, utensilios y decoración de restaurante. - Vocabulario técnico de restauración, gastronomía y enología. - Normas de etiqueta. - Idioma español e inglés. - Manejo del computador. - Normas de seguridad e higiene de alimentos. - Normas técnicas de alimentos y bebidas. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Título en profesional en áreas relacionadas a la Restauración y Hotelería.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa como administrador de restaurantes y otros establecimientos de alimentos y bebidas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.20. Descripción y especificaciones del cargo de *Maitre*

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 439:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	*Maitre*
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Restaurante y Cafetería
Resumen del cargo	El *Maitre* lleva a cabo el servicio de restauración y supervisa a los saloneros. Se encarga de recibir y acomodar a los clientes, y controlar la calidad del servicio prestado.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Coordinar las reservaciones. - Recibir, acomodar y atender al cliente. - Atender de manera especializada a clientes frecuentes o especiales. - Recibir y guardar los objetos personales de los clientes. - Asegurar la seguridad y privacidad de los clientes. - Presentar al mesero. - Ofrecer bebidas y menú - Sugerir y recomendar platos. - Controlar el registro de las comandas. - Coordinar la elaboración de los platos con el Departamento de Cocina. - Servir licores y vinos. - Realizar los distintos tipos de servicios (americano, europeo, inglés, francés).

	- Realizar las funciones del salonero cuando sea necesario. - Acercarse al cliente aunque éste no lo requiera. - Evaluar el servicio junto al cliente y asegurar su satisfacción. - Despedir cordialmente al cliente. - Solucionar quejas y reclamos. - Ofrecer información turística y servicios extras. - Organizar los saloneros, capacitarlos y motivarlos. - Solucionar conflictos y evaluar el desempeño del equipo. - Administrar propinas. - Ayudar en la toma y entrega de pedidos. - Apoyar en eventos y buffets. - Colaborar con la limpieza y organización del local. - Colaborar con el Jefe de Restaurante y Cafetería en el control de stock e inventarios de utensilios.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El *Maitre* deberá movilizarse constantemente entre el Restaurante, Cafetería y la Cocina. Se encuentra en contacto con objetos cortopunzantes, hornos y refrigeradores; manejará objetos frágiles y cargará vajilla pesada.
Estándar de desempeño laboral	El *Maitre* deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria, y contralar el orden y la limpieza del restaurante y la cafetería. Asegurará el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene, presentación personal, reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Restaurante y Cafetería. Supervisa y coordina actividades con: Saloneros.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Escritura y lectura claras. - Cálculos aritméticos ágiles. - Comunicación oral clara y articulada, con buena gramática, vocabulario adecuado. - Interpretación de lenguaje corporal. - Agudeza auditiva y visual. - Buena ubicación espacial. - Raciocinio lógico y numérico. - Capacidad para relacionarse con la gente. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Motivación y dirección de grupos de trabajo. - Coordinación motriz fina y reflejos ágiles. - Capacidad de transportar pesos. - Capacidad para permanecer de pie o en movimiento durante la jornada laboral.
Actitudes	- Detallista. - Preciso. - Atento. - Observador. - Confiable - Sociable. - Adecuado lenguaje corporal. - Controlador.

	- Organizado. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Gastronomía. - Enología. - Tipos, funcionamiento y estructuras de locales de alimentación. - Tipos de servicio de vinos, bebidas y cocteles. - Normas de etiqueta y protocolo. - Tipos de *mise en place*, o puesta a punto. - Técnicas especiales de servicio: trinchado, flambeo, etc. - Técnicas de atención al cliente. - Conocimientos de preparación de platillos. - Montaje y acondicionamiento de platos. - Decoración. - Requisitos de higiene y presentación personal. - Funcionamiento de equipos y maquinarias de cocina, restaurante y bar. - Menaje, vajilla, cubertería, utensilios y decoración de restaurante. - Vocabulario técnico de restauración, gastronomía y enología. - Normas de etiqueta. - Idioma español e inglés. - Manejo del computador. - Normas de seguridad e higiene de alimentos. - Normas técnicas de alimentos y bebidas. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Formación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en restaurantes y otros establecimientos de alimentos y bebidas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.21. Descripción y especificaciones del cargo de Salonero

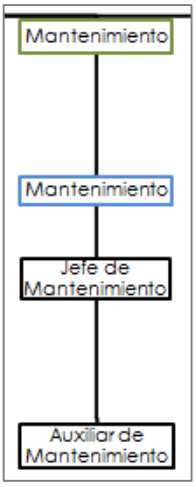
Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 440:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Salonero
Área funcional	Alimentos y Bebidas
Departamento	Restaurante y Cafetería
Resumen del cargo	El Salonero se ocupa principalmente de servir platos y bebidas en la mesa, asegurando la satisfacción del cliente; también entrega la cuenta y recibe el pago.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Realizar el montaje de la mesa o *mise en place* (vajilla, matelería, cubiertos, menaje, cristalería, etc.). - Recibir, guiar y ubicar a los clientes en mesas adecuadas. - Atender de manera especializada a clientes frecuentes o especiales. - Entregar el menú.

	- Explicar la composición de los platos. - Aconsejar u orientar al cliente en sus pedidos, dando sugerencias. - Anotar los pedidos y realizar comandas. - Indicar el tiempo de preparación y controlar los tiempos de entrega. - Realizar los pedidos a cocina y retirarlos. - Servir los platos según los diferentes tipos de servicio. - Realizar servicio de sobremesa: café, bebidas, licor, vino, etc. - Atender la mesa, rellenando bebidas y reponiendo vajilla o cubertería. - Arreglar la mesa, retirar utensilios que no están en uso. - Preguntar al cliente si desea finalizar el servicio. - Verificar los consumos junto con el cliente. - Explicar y acordar la forma de pago. - Entregar la cuenta al cliente y aclarar dudas. - Recibir pagos y entregarlos al *maitre* o recepcionista. - Despedir cordialmente al cliente. - Colaborar con el servicio de buffet y otros eventos. - Realizar la limpieza y arreglo del salón. - Limpiar utensilios y equipos del restaurante y la cafetería.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Salonero deberá movilizarse constantemente entre el Restaurante, Cafetería y la Cocina. Se encuentra en contacto con objetos cortopunzantes, hornos y refrigeradores; manejará objetos frágiles y cargará vajilla pesada.
Estándar de desempeño laboral	El Salonero deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: vigilar el cumplimiento de los estándares de calidad, higiene y seguridad alimentaria, y contralar el orden y la limpieza del restaurante y la cafetería. Asegurará el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene, presentación personal, reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Restaurante y Cafetería Reporta y coordina actividades con: *Maitre*.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Memoria a corto plazo. - Escritura y lectura claras. - Cálculos aritméticos ágiles. - Comunicación oral clara y articulada, con buena gramática, vocabulario adecuado. - Interpretación de lenguaje corporal. - Agudeza auditiva y visual. - Buena ubicación espacial. - Coordinación motriz fina y reflejos ágiles. - Capacidad para trabajar bajo presión. - Capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad de transportar pesos. - Capacidad para permanecer de pie o en movimiento durante la jornada laboral.

Actitudes	- Detallista. - Observador. - Atento. - Sociable. - Cordial. - Adecuado lenguaje corporal. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Conocimientos básicos de gastronomía y enología. - Tipos de *mise en place*, o puesta a punto. - Montaje de mesas. - Servicios de vinos, licores y bebidas. - Conocimiento del menú y preparación de platillos. - Elaboración y finalización de platos y salsas. - Términos técnicos básicos de alimentos y bebidas. - Técnicas de atención al cliente. - Normas de protocolo y etiqueta. - Normas de presentación e higiene personal. - Funcionamiento de equipos y maquinarias de cocina, restaurante y bar. - Idioma español e inglés básico. - Primeros auxilios y procedimientos de emergencia. - Formación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en restaurantes y otros establecimientos de alimentos y bebidas.

Elaborado por: las autoras.

A continuación en la estructura organizacional se tiene al Área de Mantenimiento, la cual está formada únicamente por dos cargos, el Jefe de Mantenimiento y el Auxiliar de Mantenimiento; ocupando el quinto y séptimo nivel de responsabilidad respectivamente. Debido a que es un área pequeña, el Jefe de Mantenimiento puede ser considerado como jefe de área o como jefe departamental.



Cuadro 3.22. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Mantenimiento

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	Norma Técnica Ecuatoriana INEN 2 434:2008
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Mantenimiento
Área funcional	Mantenimiento
Departamento	Mantenimiento
Resumen del cargo	El Jefe de Mantenimiento se encarga principalmente de verificar el funcionamiento de equipos, mobiliarios e instalaciones del hotel; y de controlar que se les dé el mantenimiento debido, solucionando problemas o daños en los mismos.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y coordinar el trabajo en el área de Mantenimiento. - Distribuir y asignar responsabilidades; elaborar cronogramas de trabajo. - Realizar seguimiento del desempeño del personal a su cargo. - Establecer un ambiente de trabajo cooperativo y productivo. - Actuar como intermediario con los encargados de otras áreas (Gobernanta, Jefe de Lavandería, etc.). - Elaborar el plan de mantenimiento con las respectivas medidas preventivas y correctivas. - Determinar los procedimientos y técnicas a utilizar. - Elaborar el presupuesto para mantenimiento y reparaciones. - Determinar el listado de materiales o repuestos necesarios para el mantenimiento, el tiempo requerido y la necesidad de proceder con dichas reparaciones. - Verificar el buen estado y funcionamiento de las instalaciones básicas. - Reparar fallas eléctricas (toma corrientes, lámparas, fusibles, boquillas, transformadores, etc.) - Reparar fallas hidráulicas (llave de paso, válvulas y medidores hidráulicos, lavaderos, sifones, sanitarios, tubería, etc.). - Reparar fallas mecánicas (cerraduras, ventanas, camas, armarios, aire acondicionado/calefacción, elevadores, etc.). - Hacer reparaciones prediales (pisos, pintura, goteras, tumbados, etc.). - Determinar el tipo y la magnitud de los daños existentes. - Realizar instalaciones provisionales. - Contactar a terceros para reparar los daños en caso de ser necesario. - Actuar en caso de emergencia por daños o fallas de

	las instalaciones. - Elaborar los reportes de daños y reparaciones. - Verificar que se mantenga limpia y ordenada el área de trabajo. - Supervisar y verificar mediante registros, que el plan de mantenimiento sea cumplido por parte de todas las áreas del establecimiento. - Controlar el stock existente de productos de limpieza y aprobar los pedidos de los mismos. - Operar equipos de mantenimiento. - Aplicar procedimientos de seguridad industrial; dar a conocer los mismos.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Mantenimiento trabajará la mayor parte del tiempo movilizándose por las instalaciones del establecimiento, verificando el mantenimiento y las reparaciones, y realizando las mismas; tendrá que levantar objetos pesados, por lo que se podrán generar lesiones si no lo realiza de la manera correcta. Estará expuesto a riesgos producidos por la manipulación de instalaciones eléctricas, maquinaria de mantenimiento, contaminación por productos de limpieza, etc.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Mantenimiento deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: verificar que los equipos, mobiliarios e instalaciones del hotel estén en buenas condiciones y que se realice el mantenimiento y las reparaciones adecuadas en caso de ser necesario. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Subgerente Operativo. Supervisa a: Auxiliar de Mantenimiento. Coordina actividades con: jefes departamentales.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Cálculos matemáticos. - Identificar o los tipos de daños o detalles de los mismos. - Buena condición física. - Coordinación motora. - Firmeza para manipular objetos.
Actitudes	- Responsable. - Activo. - Previsor. - Perseverante. - Práctico. - Asume el control.
Conocimientos y formación	- Técnicas de planificación. - Técnicas de manejo de personal y equipos de trabajo.

	- Técnicas de manejo de conflictos. - Conocimientos básicos de electricidad, plomería, carpintería, albañilería. - Técnicas de diagnóstico de fallas o daños. - Técnicas de reparación de aparatos electrónicos, mecánicos, hidráulicos, etc. - Funcionamiento de herramientas y equipos de mantenimiento. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Área de Mantenimiento de una empresa.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.23. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Mantenimiento

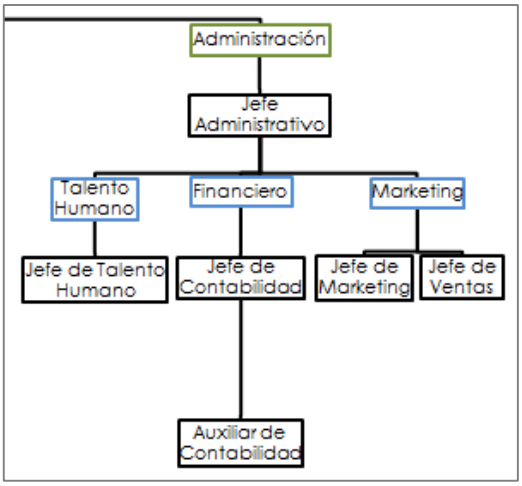
Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Auxiliar de Mantenimiento
Área funcional	Mantenimiento
Departamento	Mantenimiento
Resumen del cargo	El Auxiliar de Mantenimiento se ocupa principalmente de dar mantenimiento a los equipos, mobiliarios e instalaciones del hotel, reparando las fallas o daños en los mismos.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Cumplir con el plan de mantenimiento elaborado por el Jefe de Mantenimiento. - Aplicar los procedimientos y técnicas a utilizar para el mantenimiento de las instalaciones. - Dejar en buen estado y funcionamiento de las instalaciones básicas. - Reparar fallas eléctricas: toma corrientes, lámparas, fusibles, boquillas, transformadores, etc. - Reparar fallas hidráulicas: llave de paso, válvulas y medidores hidráulicos, lavaderos, sifones, sanitarios, tuberías, etc. - Reparar fallas mecánicas: cerraduras, ventanas, camas, armarios, aire acondicionado/calefacción, elevadores, etc. - Hacer reparaciones prediales: pisos, pintura, goteras, tumbados, etc. - Realizar instalaciones provisionales. - Actuar en caso de emergencia por daños o fallas de las instalaciones. - Mantener limpia y ordenada el área de trabajo; evitar la contaminación, el ruido y acciones que perturben a los huéspedes. - Dejar constancias y registros del cumplimiento del mantenimiento y las reparaciones pertinentes.jo

	- Notificar al Jefe de Mantenimiento en caso de encontrar otros daños existentes o la necesidad de reparaciones. - Operar equipos de mantenimiento. - Aplicar procedimientos de seguridad industrial.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Auxiliar de Mantenimiento trabajará la mayor parte del tiempo movilizándose por las instalaciones del establecimiento, realizando el mantenimiento y las reparaciones; tendrá que levantar objetos pesados, por lo que se podrán generar lesiones si no lo realiza de la manera correcta. Estará expuesto a riesgos producidos por el contacto con instalaciones eléctricas, maquinaria de mantenimiento, contaminación por productos de limpieza, etc.
Estándar de desempeño laboral	El Auxiliar de Mantenimiento deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo las principales las siguientes: realizar el mantenimiento y las reparaciones de manera correcta, siguiendo los procedimientos y las medidas de seguridad establecidas. Cumplirá con los horarios establecidos, las normas de seguridad, higiene y presentación personal; además deberá acatar el reglamento interno y las políticas empresariales.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe de Mantenimiento.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Cálculos matemáticos. - Identificar o los tipos de daños o detalles de los mismos. - Buena condición física. - Coordinación motora. - Firmeza para manipular objetos.
Actitudes	- Responsable. - Activo. - Previsor. - Perseverante. - Práctico.
Conocimientos y formación	- Conocimientos básicos de electricidad, plomería, carpintería, albañilería. - Técnicas de diagnóstico de fallas o daños. - Técnicas de reparación de aparatos electrónicos, mecánicos, hidráulicos, etc. - Funcionamiento de herramientas y equipos de mantenimiento. - Educación secundaria.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el Área de Mantenimiento de una empresa.

Elaborado por: las autoras.

Por último, tenemos el Área de Administración, cuyo encargado es el Jefe Administrativo. Esta área está dividida en tres grupos: el Departamento de Talento Humano, al cual se le ha dado especial importancia en el desarrollo

de esta investigación y al que pertenece el Jefe de Talento Humano; el Departamento Financiero, conformado por el Jefe de Contabilidad y el Auxiliar de Contabilidad; y el Departamento de Marketing, el mismo que está integrado por dos cargos importantes como son el Jefe de Marketing y el Jefe de Ventas.



Cuadro 3.24. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe Administrativo

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe Administrativo
Área funcional	Administración
Departamento	
Resumen del cargo	El Jefe Administrativo se encarga de planificar, organizar, coordinar y controlar las actividades de los departamentos de Talento Humano, Financiero y de Marketing.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Coordinar el trabajo y las actividades entre los departamentos administrativos. - Auditar el funcionamiento de los departamentos Financiero, Talento Humano y Marketing. - Apoyar el control financiero, económico, contable y de recursos del establecimiento. - Optimizar los gastos administrativos a través de análisis de presupuestos. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores y nuevas tecnologías.

	- Proponer el desarrollar nuevos proyectos. - Liderar y supervisar el equipo de trabajo. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores; promover el trabajo en equipo. - Controlar el desempeño laboral de los trabajadores. - Coordinar la capacitación del personal, junto al Departamento de Talento Humano. - Resolver de conflictos. - Asegurar la disponibilidad de insumos de oficina. - Controlar el cuidado de equipos y materiales de oficina y gestionar su mantenimiento. - Verificar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad para clientes externos e internos. - Elaborar informes para el Subgerente Operativo y el Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe Administrativo realizará en su mayoría trabajo de oficina, y se movilizará por las zonas correspondientes a los departamentos de Talento Humano, Financiero y Marketing; así como por otras instalaciones del establecimiento, en donde deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe Administrativo deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar la regularidad de las actividades realizadas por los departamentos de Talento Humano, Financiero y Marketing; también vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad y presentación personal. Asegurará que se acate el reglamento interno y las políticas empresariales; respetará y vigilará el cumplimiento de las normas y reglamentos referentes a turismo, normas legales para empresas, así como del Código del Trabajo y la Ley de Defensa del Consumidor.
Relaciones internas	Reporta a: Subgerente Operativo, Gerente. Supervisa a: Jefe de Talento Humano, Jefe de Contabilidad, Jefe de Marketing, Jefe de Ventas.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Rapidez en solución de problemas. - Raciocinio numérico aplicado a negocios. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Práctico. - Previsor. - Innovador. - Motivador. - Abierto al cambio. - Detallista. - Observador. - Equilibrado emocionalmente.

Conocimientos y formación	- Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos de empresas de alojamiento. - Conocimientos de Administración Empresarial. - Conocimientos en finanzas, contabilidad y economía. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de negociación. - Técnicas de manejo de equipos de trabajo. - Técnicas de manejo de conflictos. - Técnicas de atención al cliente. - Manejo del computador. - Título profesional en relacionado a la Administración de Empresas.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa como administrador de empresas, más específicamente en el sector de alojamiento.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.25. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Talento Humano

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Gerente **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Talento Humano
Área funcional	Administración
Departamento	Talento Humano
Resumen del cargo	El Jefe de Talento Humano se encarga de lo relacionado a la gestión del personal del establecimiento, buscando maximizar su rendimiento y propiciar un buen ambiente laboral; para así también mejorar la rentabilidad del negocio.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar estratégicamente las actividades de Talento Humano. - Conocer el funcionamiento general del establecimiento. - Elaborar la descripción y especificación de cada cargo. - Verificar que los perfiles de cada cargo se encuentren actualizados. - Supervisar el correcto desarrollo de todo el proceso de provisión de personal. - Supervisar el proceso de inducción de personal. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Solucionar conflictos relacionados a la gestión del Talento Humano. - Diseñar las políticas de gestión de desempeño laboral y de compensación. - Revisar y auditar el desempeño laboral de los trabajadores, por áreas y departamentos.

	- Analizar a los trabajadores para autorizar alzas en su sueldo o para promoverlos dentro de su área. - Diseñar el programa de capacitación de la empresa. - Coordinar la capacitación del personal, junto con los jefes departamentales. - Capacitar al personal para oferta de servicios diferenciados para clientes especiales. - Gestionar programas y cursos formativos para el personal. - Planear, formular y supervisar proyectos de integración de los trabajadores. - Asegurar un buen ambiente laboral. - Elaborar un plan de comunicación intraorganizacional. - Coordinar la colaboración entre las distintas áreas y departamentos, junto con el Subgerente Operativo. - Incentivar la cooperación y el compromiso de los trabajadores; promover el trabajo en equipo. - Realizar presupuestos de gastos del Departamento de Talento Humano. - Vigilar el cumplimiento del reglamento interno. - Elaborar informes para el Jefe Administrativo, Subgerente Operativo y el Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Talento Humano realizará en su mayoría trabajo de oficina, sin embargo también se movilizará constantemente por las instalaciones del hotel, en donde deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Talento Humano deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: encargarse de la gestión de Talento Humano y de monitorear el desempeño laboral de los trabajadores, asegurando a su vez el cumplimiento de las normas y políticas organizacionales, para la consecución de los objetivos y metas de la empresa. Velará también por el cumplimiento del reglamento interno y las normas de seguridad, higiene y presentación personal.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe Administrativo, Subgerente Operativo, Gerente. Coordina actividades con: Jefes de áreas, jefes departamentales.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Resolución de problemas y manejo de conflictos. - Habilidad para comunicación verbal y escrita. - Manejo de grupos de trabajo. - Interpretación de lenguaje corporal.
Actitudes	- Previsor. - Flexible y abierto al cambio. - Motivador. - Detallista. - Observador. - Equilibrado emocionalmente.

Conocimientos y formación	- Gestión de Talento Humano. - Técnicas de liderazgo. - Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos de empresas de alojamiento. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de manejo de conflictos. - Manejo del computador. - Título profesional en Psicología Organizacional.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en dirección y gestión Talento Humano de una empresa.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.26. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Contabilidad

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Contabilidad
Área funcional	Administración
Departamento	Financiero
Resumen del cargo	El Jefe de Contabilidad se encarga de controlar y llevar los registros de los movimientos contables de empresa; elabora y analiza los estados financieros, colaborando con la toma de decisiones de la empresa.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar las actividades del Departamento de Contabilidad. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Clasificar, registrar y analizar la información contable y financiera. - Llevar los balances contables. - Realizar flujos de efectivo. - Calcular los ingresos generados por el establecimiento. - Realizar presupuestos, con la información proporcionada por los encargados de cada área. - Optimizar los gastos administrativos a través de análisis de presupuestos. - Controlar los cierres de movimientos financieros. - Analizar los resultados económicos de cada ejercicio contable. - Aplicar las leyes tributarias. - Elaborar las declaraciones de impuestos. - Revisar las cuentas contables. - Revisar pagos y cobros. - Detectar fallas y evitar posibles problemas. - Encargarse de retenciones y devoluciones. - Coordinar el pago para la compra de insumos, equipos y maquinarias. - Entregar los sueldos y salarios de los trabajadores.

	- Realizar los pagos a proveedores. - Realizar auditorías; asegurar la regularidad de las transacciones financieras. - Verificar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad contable para clientes externos e internos. - Supervisar al auxiliar de contabilidad. - Colaborar con la administración y la gerencia. - Cooperar en la toma de decisiones. - Sugerir nuevos proveedores y otros cambios que mejoren la productividad y rentabilidad. - Auditar el funcionamiento financiero y contable de todas las áreas funcionales. - Colaborar en los procesos de capacitación del personal. - Vigilar el cumplimiento del reglamento interno. - Controlar el cuidado de equipos y materiales de oficina. - Elaborar informes para el Jefe Administrativo, el Subgerente Operativo y el Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Contabilidad realizará en su mayoría trabajo de oficina, por lo que estará frente al computador; pudiendo esto generar trastornos visuales. En caso de movilizarse por otras áreas del establecimiento, deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Contabilidad deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo la principal llevar correctamente los registros contables y financieros. Cumplirá con el reglamento interno y las normas legales, tanto de turismo, como del Servicio de Rentas Internas, del Código de trabajo y de la Ley de Defensa del Consumidor.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe Administrativo, Subgerente Operativo, Gerente. Supervisa y coordina actividades con: Auxiliar de Contabilidad. Supervisa a: Jefe de Alojamiento, Jefe de Alimentos y Bebidas, Jefe de Talento Humano, Jefe de Marketing (en la elaboración de presupuestos).
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Planificación a corto, mediano y largo plazo. - Liderazgo. - Toma de decisiones. - Memoria de corto y largo plazo. - Rapidez en solución de problemas y manejo de conflictos. - Habilidad numérica. - Cálculo de las operaciones aritméticas. - Raciocinio numérico aplicado a negocios. - Clara comunicación verbal y escrita. - Interpretación financiera y contable. - Calcular porcentajes y fracciones. - Estimar cantidades y valores.
Actitudes	- Previsor. - Detallista.

	- Metódico. - Preciso. - Organizado. - Confiable. - Responsable. - Puntual. - Honesto. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Técnicas y procesos de planificación. - Conocimientos en empresas de alojamiento. - Conocimientos básicos de Administración Empresarial. - Conocimientos en finanzas, contabilidad y economía. - Elaboración de presupuestos. - Técnicas de manejo de conflictos. - Manejo de programas de computación. - Sistemas de contabilidad. - Título profesional como Contador.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa como contador de una empresa, preferiblemente del sector turístico.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.27. Descripción y especificaciones del cargo de Auxiliar de Contabilidad

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Auxiliar de Contabilidad
Área funcional	Administración
Departamento	Financiero
Resumen del cargo	El Auxiliar de Contabilidad se encarga de controlar las cuentas de los clientes, registrar los pagos y facturas, verificar los documentos y firmas.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Organizar caja. - Controlar y organizar los billetes, monedas, cheques y pagos realizados con tarjetas de crédito. - Verificar ingresos y egresos de caja chica. - Verificar los cierres de caja. - Gestionar depósitos bancarios. - Calcular valores de entrada y salida de cheques, tarjeta y efectivo. - Ayudar en trámites de tarjetas de crédito. - Controlar la emisión de facturas y vouchers. - Revisar las cuentas contables. - Revisar pagos y cobros. - Realizar reportes de gastos y consumos. - Clasificar, registrar y analizar información financiera. - Manejar balances contables. - Realizar asientos contables diarios.

	- Organizar documentos y realizar registros. - Contolar los registros de reportes de caja. - Colaborar en la elaboración de presupuestos y estimación de costos. - Ayudar en la realización de auditorías. - Elaborar informes para el Jefe de Contabilidad.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Auxiliar de Contabilidad realizará en su mayoría trabajo de oficina, por lo que estará frente al computador; pudiendo esto generar trastornos visuales. En caso de movilizarse por otras áreas del establecimiento, deberá acatar las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Auxiliar de Contabilidad deberá cumplir el 75% de las tareas, siendo la principal realizar correctamente los controles y registros de los documentos, pagos, facturas, etc. Cumplirá con las normas y políticas organizacionales, el reglamento interno y otras normas legales relacionadas a su área.
Relaciones internas	Reporta y coordina actividades con: Jefe de Contabilidad.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Memoria de corto y largo plazo. - Habilidad numérica. - Cálculo de las operaciones aritméticas. - Lectura y escrituras claras. - Clara comunicación verbal y escrita. - Calcular porcentajes y fracciones. - Estimar cantidades y valores. - Capacidad para trabajar en equipo.
Actitudes	- Observador y analítico. - Metódico. - Preciso. - Organizado. - Confiable. - Responsable. - Honesto. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Conocimientos básicos de Administración Empresarial. - Principios de contabilidad, economía y finanzas. - Matemáticas avanzadas. - Matemáticas financieras. - Elaboración de presupuestos. - Sistemas informáticos. - Sistemas de contabilidad. - Manejo de equipos de cómputo, calculadora y otros. - Procedimientos de entrega y recepción de valores. - Leyes y reglamentos tributarios. - Trámites y procedimientos del SRI. - Procedimientos de control de cierre de caja. - Procesos de cobro. - Título profesional en Contabilidad.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa realizando contabilidad de empresas.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.28. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Marketing

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Marketing
Área funcional	Administración
Departamento	Marketing
Resumen del cargo	El Jefe de Marketing se ocupa de analizar las tendencias del mercado, investigando los gustos y exigencias del cliente. Analiza información de mercadeo para realizar diagnósticos y así colaborar con la toma de decisiones de la empresa.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y programar actividades del Departamento de Marketing. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores y nuevas tecnologías. - Analizar el mercado y sus tendencias. - Estudiar conductas socioculturales. - Analizar las necesidades, deseos, comportamientos, actitudes, gustos y preferencias de los clientes. - Analizar a la competencia. - Analizar la situación interna de la empresa. - Crear y mejorar la imagen del establecimiento. - Elaborar planes de marketing para hotel: establecer ojetivos y diseñar estrategias de publicidad y marketing. - Estructurar proyectos y planes de difusión externa. - Realizar un plan de medios y un briefing publicitario. - Sugerir cambios para la mejora de productos yservicios. - Buscar nuevos mercados. - Controlar procesos y actividades. - Evaluar el cumplimiento de objetivos y los alcances obtenidos. - Colaborar con otras áreas del establecimiento. - Apoyar al equipo de trabajo. - Participar en la toma de decisiones - Buscar la satisfacción del cliente. - Buscar alcanzar la lealtad del cliente. - Elaborar informes para el Jefe Administrativo y Gerente.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Marketing realizará en su mayoría trabajo de oficina, por lo que estará frente al computador; pudiendo esto generar trastornos visuales. Debe también realizar trabajo de investigación y análisis, por lo que debe recorrer las distintas áreas del establecimiento, acatando las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.

Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Marketing deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales las siguientes: asegurar el cumplimiento del Plan de Marketing, de las normas y políticas organizacionales, para la consecución de los objetivos y metas de la empresa; cumplirá con el reglamento interno y otras normativas relacionadas a su área laboral.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe Administrativo, Gerente. Coordina actividades con: Jefe de Ventas, Jefe de Alimentos y Bebidas y Jefe de Alojamiento.
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Memoria de corto y largo plazo. - Habilidad numérica. - Cálculo de las operaciones aritméticas. - Lectura y escrituras claras. - Clara comunicación verbal y escrita. - Capacidad de análisis de grandes flujos de información. - Calcular porcentajes y fracciones. - Estimar cantidades y valores. - Capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad para reconocer tendencias y cambios en el mercado. - Capacidad de adaptación según las exigencias del mercado. - Coherencia. - Capacidad para la toma de decisiones.
Actitudes	- Observador. - Intuitivo. - Perceptivo. - Analítico. - Creativo. - Flexible. - Sociable. - Comunicativo. - Sensible interculturalmente. - Confiable. - Responsable. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Marketing. - Publicidad. - Conocimientos básicos de turismo. - Conocimientos básicos de administración hotelera. - Cursos de Programación Neurolingüística. - Técnicas de atención y captación de clientes. - Conocimientos básicos de economía y finanzas. - Sistemas informáticos. - Sistemas de contabilidad. - Manejo de equipos de cómputo, calculadora y otros. - Idiomas español, inglés y otro. - Título profesional en Marketing.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el área de marketing, preferiblemente relacionado al ámbito turístico.

Elaborado por: las autoras.

Cuadro 3.29. Descripción y especificaciones del cargo de Jefe de Ventas

Descripción y Especificaciones de Cargos	
Fecha: **Elaboración:** Jefe de Talento Humano **Autorización:** Gerente	
Identificación del Cargo	
Título del cargo	Jefe de Ventas
Área funcional	Administración
Departamento	Marketing
Resumen del cargo	El Jefe de Ventas se ocupa de controlar los puntos de venta y cobro de productos y servicios, así como la atención al cliente. Buscará vender y promocionar productos y servicios extras.
Tareas, deberes y responsabilidades	- Planificar y programar actividades del Departamento de Ventas. - Aplicar planes de acción de mejoras. - Buscar e implementar procesos innovadores; sugerir cambios para la mejora de productos y servicios. - Apoyar al equipo de trabajo. - Colaborar con otras áreas del establecimiento. - Supervisar el trabajo de otras áreas relacionadas con ventas. - Comunicar irregularidades y problemas; manejar y resolver situaciones conflictivas. - Controlar la aplicación del Plan de Marketing. - Utilizar estrategias de marketing para la venta de productos y servicios. - Realizar diferentes tipos de negociación. - Establecer acuerdos con empresas de taxis, hoteles, rentadoras de vehículos, restaurantes, almacenes. - Mantener contacto con operadores, agencias de viaje u otras organizaciones intermediarias. - Analizar presupuestos. - Revisar, proponer y autorizar tarifas de los servicios, junto con el gerente. - Investigar las necesidades del cliente. - Controlar precios de servicios y productos. - Controlar la calidad de servicios y productos. - Colaborar e incentivar la decisión de compra. - Vender productos y servicios, resaltando sus ventajas y características. - Realizar cambios de productos y servicios. - Recibir y resolver quejas. - Dar atención personalizada a clientes diferenciados. - Buscar la satisfacción del cliente. - Buscar alcanzar la lealtad del cliente. - Colaborar en la recepción de pagos. - Pedir autorizaciones de crédito. - Realizar descuentos y recibir pagos autorizados. - Colaborar en la elaboración de facturas para clientes del área de Alimentos y Bebidas, que no se encuentren hospedados en el hotel.

	- Controlar registros de salida de productos y servicios. - Colaborar y controlar la realización de inventarios. - Identificar moneda falsa e informar cambio de divisas. - Identificar productos y proveedores. - Reponer stock de productos. - Prever abastecimiento de insumos. - Analizar estadísticas de venta. - Controlar la seguridad en la apertura y cierre de puntos de venta. - Auditar la limpieza y orden de los puntos de venta. - Controlar el arreglo y decoración de vitrinas y puntos de muestra de productos. - Operar con calculadora, computador, máquinas de tarjeta de crédito, máquina registradora, etc. - Elaborar informes para el Jefe Administrativo.
Condiciones laborales y posibles riesgos	El Jefe de Ventas realizará en su mayoría trabajo de oficina, por lo que estará frente al computador; pudiendo esto generar trastornos visuales. Se movilizará por distintas áreas del establecimiento, acatando las normas de seguridad específicas de cada área para evitar riesgos.
Estándar de desempeño laboral	El Jefe de Ventas deberá cumplir el 85% de las tareas, siendo las principales: el control de los puntos de venta y de los cobros por los servicios o productos. También cumplirá con el control de las normas y políticas organizacionales, para la consecución de los objetivos y metas de la empresa; cumplirá y controlará el cumplimiento del reglamento interno y otras normativas relacionadas a su área laboral.
Relaciones internas	Reporta a: Jefe Administrativo, Subgerente Operativo, Gerente. Coordina actividades con: Jefe de Alimentos y Bebidas y Jefe de Alojamiento
Perfil del Cargo	
Habilidades y capacidades	- Memoria de corto y largo plazo. - Cálculo de las operaciones aritméticas. - Lectura y escrituras claras. - Clara comunicación verbal y escrita. - Calcular porcentajes. - Estimar cantidades y valores. - Capacidad para trabajar en equipo. - Capacidad parta trabajar bajo presión.
Actitudes	- Observador. - Sociable. - Comunicativo. - Confiable. - Detallista. - Ordenado. - Atento. - Metódico. - Equilibrado emocionalmente.
Conocimientos y formación	- Conocimientos básicos de marketing y publicidad. - Conocimientos básicos de turismo. - Técnicas de atención y captación de clientes.

	- Técnicas de comunicación. - Técnicas de negociación. - Técnicas de venta. - Procesos de seguridad y emergencia. - Ley Orgánica de Defensa del Consumidor. - Proceso de pago y cobro de valores. - Manejo de equipos de cómputo, calculadora y otros. - Idiomas español e inglés. - Título profesional en Ingeniería comercial, Marketing o afines.
Experiencia laboral	Se requiere experiencia laboral previa en el área de ventas de una empresa turística.

Elaborado por: las autoras.

Conclusiones

En resumen, el análisis de puestos representa una fase fundamental dentro de la gestión del Talento Humano en hoteles de primera categoría. Este proceso complementa la funcionalidad de las estructuras organizacionales de las empresas de alojamiento, puesto que no basta únicamente con definir los cargos y jerarquías de los trabajadores de una organización; es de suma importancia identificar claramente las funciones y tareas que cada uno realiza dentro de su puesto, ya que esto permite tener un mejor entendimiento de la interrelación existente dentro de una misma área y sus respectivos departamentos.

A más de la identificación del puesto, la especificación del cargo juega un papel estratégico al momento de elegir al candidato más idóneo para una determinada actividad. No es suficiente solamente el conocer las tareas que se deben llevar a cabo, es necesario encontrar a la persona que tenga las cualidades adecuadas para cumplir estas funciones de manera más efectiva. Dichas características hacen referencia sobre todo a la parte psicológica o a la personalidad de un trabajador; puesto que de sus conocimientos, habilidades y actitudes dependerá el correcto desempeño de su cargo.

Al definir las funciones y competencias laborales necesarias para cada puesto, descritas en las distintas Descripciones y Especificaciones de Cargos elaboradas en este capítulo; se obtienen los perfiles concretos y claramente

definidos para cada trabajador que conformará parte de un establecimiento de cuatro estrellas en la ciudad. A través del análisis de puestos, no sólo se minimizarán los problemas dados en la provisión de personal; esta herramienta también será útil en el desarrollo de las actividades hoteleras, pues se podrá tener un mayor control de las tareas realizadas por los empleados y facilitará la evaluación del desempeño laboral de los mismos.

CAPÍTULO IV: PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, PRESELECCIÓN, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

Introducción

La Planeación de Talento Humano es una estrategia organizacional que se considera fundamental, debido a que se encuentra en estrecha relación con el subsistema de provisión. Es un proceso que prevé y se anticipa a las necesidades de personal de una empresa, garantizando poder contar con personas calificadas para cubrir los puestos requeridos de una organización en periodos de tiempo más reducidos, manteniendo a la vez la eficiencia operativa del negocio.

El proceso de reclutamiento, así como los procesos de preselección, selección y demás; demandan altos gastos a una empresa, dependiendo del tipo de herramienta que se utilice para cada caso. Por ello, la planeación de personal juega un papel vital, ya que se examina y determina los métodos más eficaces a usar en todas las etapas que integran el proceso de provisión de Talento Humano, analizando a la vez los períodos de tiempo que toma en realizarse cada uno de ellos y que influirán en la operatividad del negocio.

Con una adecuada planeación de Talento Humano se logrará facilitar los procesos de provisión, permitiendo así que las empresas hoteleras puedan afrontar de manera eficiente los cambios que se susciten en el sector turístico y hotelero de la ciudad; los cuales a su vez también generarán variaciones en las necesidades que dichas empresas presentarán en lo referente al personal. El fin de toda esta planeación y del proceso de provisión, estará orientado a mejorar la gestión del Talento Humano, factor central de este estudio.

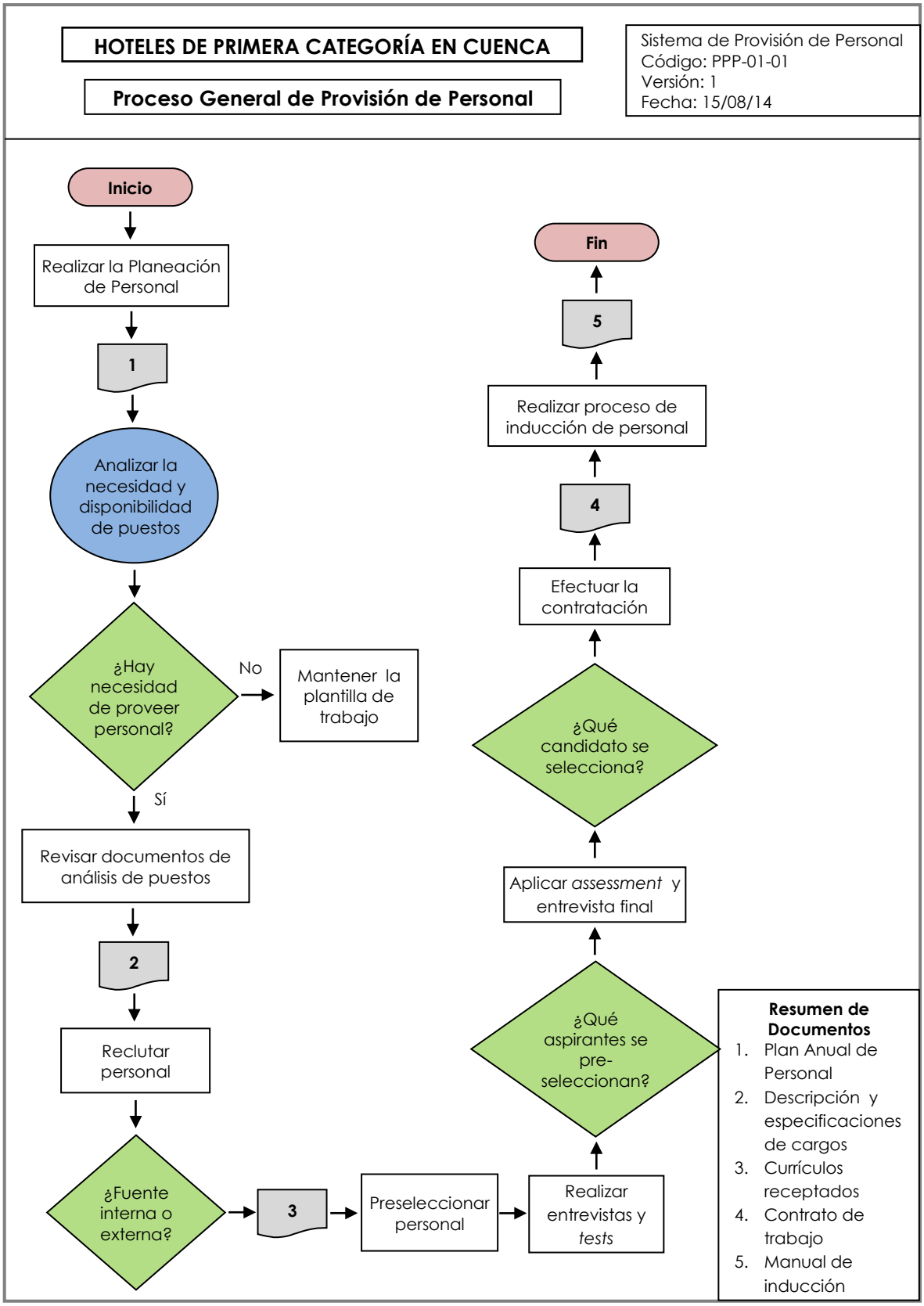
4.1. Planeación de Personal

La planeación de personal es una herramienta útil que facilita todos los procesos y las decisiones referentes al Talento Humano que le competen a una empresa en todos sus niveles, estratégicos, tácticos y operativos. A través de la planeación, la gerencia puede coordinar las actividades de las distintas áreas de una empresa, acorde al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

La planificación de personal permite actuar de forma rápida y eficaz ante situaciones imprevistas, como son las jubilaciones prematuras, muertes fortuitas, despidos o renuncias inesperadas, entre otras. De igual manera, este proceso permitirá implantar las herramientas más adecuadas de reclutamiento, preselección y selección para cada cargo y cada situación, estableciendo a la vez los períodos concretos de cada una de dichas etapas del proceso de provisión de personal. Este pronóstico de necesidad de Talento Humano se basará en las exigencias empresariales, permitiendo establecer la cantidad de empleados requerida, con las habilidades y aptitudes necesarias para cada puesto; igualmente dará a conocer los planes de productividad del negocio, pudiendo anticipar la necesidad de personal para cada temporada.

Para pronosticar la necesidad de Talento Humano en un hotel, en primer lugar se deberá calcular la demanda de servicios hoteleros existente en el mercado turístico de la ciudad; para según esto establecer si existe exceso o escasez de trabajadores. En este último caso, la empresa podrá establecer cuántos trabajadores se necesitará según la estacionalidad de la actividad, determinando a la vez el número de horas de trabajo requeridas. Una vez conociendo la demanda de personal de un establecimiento, se deberá analizar también la oferta o disponibilidad de trabajadores para ocupar los cargos requeridos; para posteriormente reclutar a los aspirantes, quienes serán evaluados según los perfiles profesionales exigidos y los requerimientos específicos de la empresa.

Figura 4.1. Flujograma del Proceso General de Provisión de Personal



Elaborado por: las autoras.

Como se muestra en la figura 4.1, el proceso de provisión nace de la planeación de personal, analizando la necesidad de nuevo talento humano. Cuando existe escasez de empleados, se revisarán los documentos de Descripción y Especificaciones de Cargos de cada puesto requerido. Una vez conociendo los requisitos y actividades a desarrollar en cada cargo, el proceso se agiliza, pues los filtros ayudarán a descartar con mayor rapidez a los candidatos que no cumplen los requisitos del puesto.

Posteriormente se examinarán las fuentes y los distintos métodos existentes, según el cargo solicitado. Una vez realizado el reclutamiento, se iniciará la preselección de personal, proceso en el cual se aplicarán entrevistas y *tests* a los candidatos, para lograr reducir el número de aspirantes, a los cuales se aplicará las entrevistas finales y los métodos de *assessment*. El candidato más idóneo será seleccionado y se iniciará con los procesos de la contratación, para posteriormente realizar la inducción del empleado a su nuevo cargo.

4.2. Reclutamiento de Personal

Cómo se había indicado anteriormente, el reclutamiento es una parte fundamental dentro de la Planeación de Talento Humano. Este es un proceso que atraerá el número de candidatos suficiente, con las habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un puesto dentro de un hotel en un determinado período. La forma de llamar candidatos es una parte clave en el reclutamiento, puesto que se debe encontrar la manera más adecuada, que resulte eficaz y rentable, reduciendo los altos costos que todo este proceso suele representar.

Si bien el número de aspirantes o candidatos reclutados va a depender del tamaño de la empresa y la cantidad de puestos a cubrir; se recomienda llamar a más de 3 candidatos, pues así se contará con mayor cantidad de opciones para los procesos posteriores de preselección y selección. Sin embargo, se deberá tomar en cuenta que, mientras más específicos son los requerimientos del cargo, menor será el número de candidatos a reclutar. Es

importante recalcar, que a más del factor económico, si se recluta a una gran cantidad de personas, esto prolongará los procesos de preselección y selección.

Como se había explicado en el flujograma 4.1, para el reclutamiento es de gran importancia analizar las fuentes y métodos de alistamiento de personal, basándose en las especificaciones del cargo solicitado. Dichas fuentes se refieren a los sitios donde un hotel buscará a sus candidatos, pudiendo ser éstas internas o externas. Por otro lado, los métodos son las formas de reclutar los candidatos, y variarán dependiendo el tipo de fuente que se utilice. Se debe tomar en cuenta el método más conveniente a utilizar, pues un mismo proceso no puede ser aplicado a todos los puestos de un hotel; éste dependerá de las funciones que la persona llevará a cabo, del nivel de responsabilidad del cargo, del nivel de especialización de la persona y de la experiencia que tenga en sus funciones.

Hablando específicamente de la fuente interna de reclutamiento, ésta hace referencia al proceso que busca a los candidatos dentro de la misma empresa u organización. Si existe la necesidad de cubrir un puesto de trabajo, es importante primero analizar si es posible llenar dicha vacante mediante la utilización de esta fuente y según los distintos métodos de reclutamiento interno se detallan a continuación.

- Referencias de otros empleados: el Jefe de Talento Humano usualmente recibe recomendaciones o reseñas de empleados que trabajan dentro de la empresa. Generalmente estas referencias serán de amigos o familiares que requieren un trabajo, sin necesariamente ser expertos en el área; sin embargo, este método puede resultar útil en caso de cargos difíciles de ocupar debido al nivel de especialización de los mismos. Al tener un empleado debidamente preparado dentro de áreas más técnicas del hotel, éste podrá llamar a candidatos especializados para que ocupen puestos donde usualmente no se consiguen solicitantes fácilmente.

- Base de datos: un hotel puede crear su propia base de datos usando distintos métodos. Uno de ellos hace referencia a los currículos receptados anteriormente en otros procesos de reclutamiento, creando así un archivo de personas que podrían colaborar con la empresa en un momento determinado. Otro de estos métodos remite a los candidatos espontáneos o a aquellas personas que buscan un empleo y presentan solicitudes, sin necesidad de haber revisado anuncios de oportunidades laborales; en estos casos, la empresa recolectará los datos personales e información relevante sobre el candidato, para poder considerarlos en futuros procesos de alistamiento de personal.

- Promoción o reubicación de personal: consiste básicamente en cubrir un cargo con un trabajador de la empresa, asignando a la persona nuevas responsabilidades y tareas. A su vez este método constituye un sistema de recompensa y motivación para todos los empleados; si una persona es promovida, otros trabajadores buscarán mejorar su desempeño laboral para que su trabajo también sea reconocido, obteniendo mayores beneficios dentro de la empresa. Un hotel puede implementar una política de promoción para poder llenar vacantes que no correspondan a los puestos de primer ingreso, con empleados que trabajan en ese momento para la empresa. Esto funciona también como una oportunidad de crecimiento para los empleados, mejorando así también el ambiente laboral.

El ascenso de personal representa el método principal del reclutamiento interno y es muy recomendable para la tipología empresarial en la cual se centra este estudio. Además de ser un método de recompensa y motivación, esta técnica ofrece varias ventajas para la empresa; entre ellas está la fácil localización de los candidatos y el mayor conocimiento de sus habilidades y aptitudes. Sin embargo, los principales beneficios son la reducción de costos en los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación; y el aumento de la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, que a su vez creará una mayor estabilidad para el hotel, reduciendo así el nivel de rotación de personal.

Si bien el ascender personas a otros niveles de responsabilidad dentro de la misma empresa permite que sus conocimientos y habilidades también vayan en ascenso, este método representa también algunas desventajas. Primeramente, la promoción puede generar tensiones o celos profesionales entre los compañeros de trabajo; por otro lado, al reclutar únicamente personal de la misma empresa, se reduce la creatividad de los trabajadores, se pierden los beneficios de tener nuevos puntos de vista de personas ajenas al funcionamiento regular del hotel y no habría gran actualización de conocimientos. Por esto no se recomienda utilizar solamente el reclutamiento interno, pues no se tendría innovación dentro de la empresa, y el negocio podría dejar de ser competitivo dentro del mercado.

Cuando se necesita aumentar la fuerza laboral y buscar candidatos más allá de los que se encuentran ya laborando en la empresa, se recurre a las fuentes de reclutamiento externo. Estas fuentes están compuestas por todos aquellos individuos que componen el mercado de recursos humanos y que actualmente se encuentran empleados o desempleados. Estos candidatos pueden pertenecer a otras empresas de la misma industria o área geográfica; en este caso, a otros establecimientos hoteleros de la ciudad. También se incluyen como fuentes externas a las asociaciones de profesionales, universidades y escuelas técnicas; pues de ellos se podría obtener buenas opciones de candidatos que buscan una oportunidad laboral.

Si bien dentro de las descripciones y especificaciones de la mayoría de los cargos, se coloca como un requisito de formación el tener un título profesional; existen cargos correspondientes a los niveles de responsabilidad 7 y 8 (niveles operativos), para los cuales este requisito puede ser omitido. Este es el caso de los cargos de recepcionista, auditor nocturno, botones, chofer, guardia de seguridad, camarera, auxiliar de lavandería, segundo cocinero, *maitre*, salonero, auxiliar de mantenimiento y auxiliar de contabilidad. Para algunos de estos cargos, las universidades y las escuelas técnicas podría resultar fuentes muy útiles de reclutamiento.

En nuestro medio, tanto a nivel de empresas hoteleras, como en otras organizaciones de otros sectores de la economía, los métodos de reclutamiento externo utilizados comúnmente para atraer candidatos suelen ser los mismos; contando algunos de ellos con más efectividad y nivel de uso que otros. Dentro de los métodos formales considerados como externos, se encuentran los que se describen a continuación.

- Anuncios en periódicos: siguen siendo uno de los principales instrumentos para atraer candidatos en los procesos de selección de personal de cualquier empresa; especialmente para cargos operativos iniciales y finales de las empresas hoteleras en cuestión. Estos anuncios deben ser cuidadosamente elaborados; ser breves y concisos, tomando en cuenta que su costo va de acuerdo a su extensión. Las desventajas de este método consisten en que se podría obtener un gran número de aspirantes, quienes en realidad no cuenten con las cualidades o conocimientos mínimos requeridos.

- Anuncios en revistas profesionales y comerciales: este podría ser un método efectivo, especialmente para cargos de niveles estratégicos y tácticos. Permite además llegar a un mercado de candidatos más homogéneo, reduciendo así las posibilidades de recibir candidatos poco calificados. Sin embargo, el uso de este medio tiene una importante desventaja; ya que al tratarse de una revista, la cual no se imprime diaria o semanalmente, las fechas de publicación o circulación de la misma, pueden sobrepasar las fechas límites que tienen las empresas para realizar los procesos de selección y contratación del nuevo personal. Estos anuncios también van a representar un costo proporcional a su extensión; pero al tratarse de revistas especializadas, es importante que el cargo se especifique más que en otro tipo de anuncios.

- Bolsas de empleo: actualmente estas funcionan en su mayoría mediante páginas web, en las cuales, se ofertan diversas oportunidades laborales en distintas áreas. Los interesados, deben registrarse y enviar su hoja de vida previamente elaborada; o en otros casos, únicamente deben

completar una plantilla de currículo, con la información y datos más relevantes. De esta manera, las personas registradas recibirán periódicamente las ofertas de empleo de acuerdo a su área de interés según sus currículos.

- Ferias de empleo: es un método poco aprovechado actualmente en nuestro medio pero que podría resultar muy útil, ya que permite obtener un número considerable de posibles candidatos en poco tiempo. Las ferias de empleo convocan a diversas empresas de distintas industrias, con el fin de atraer a varios candidatos para cubrir determinadas vacantes. Estas ferias permiten a los empleadores tener un primer contacto con los aspirantes e incluso determinar si podrían ser considerados como candidatos potenciales. Sin embargo, la desventaja de este método radica en el hecho que dichas ferias no se realizarían continuamente, sino en lapsos amplios de tiempo.

- Redes sociales: es uno de los métodos que mayor auge ha tenido últimamente. En la actualidad la mayoría de empresas, especialmente las del sector hotelero, utilizan redes sociales, a través de las cuales, muestran sus servicios, instalaciones, beneficios, etc. Por medio de dichas páginas, se puede también publicar anuncios al momento de requerir nuevo personal; no obstante, se debe tomar en cuenta cuales son las redes sociales más convenientes para emplear, para así llegar de mejor manera al público objetivo.

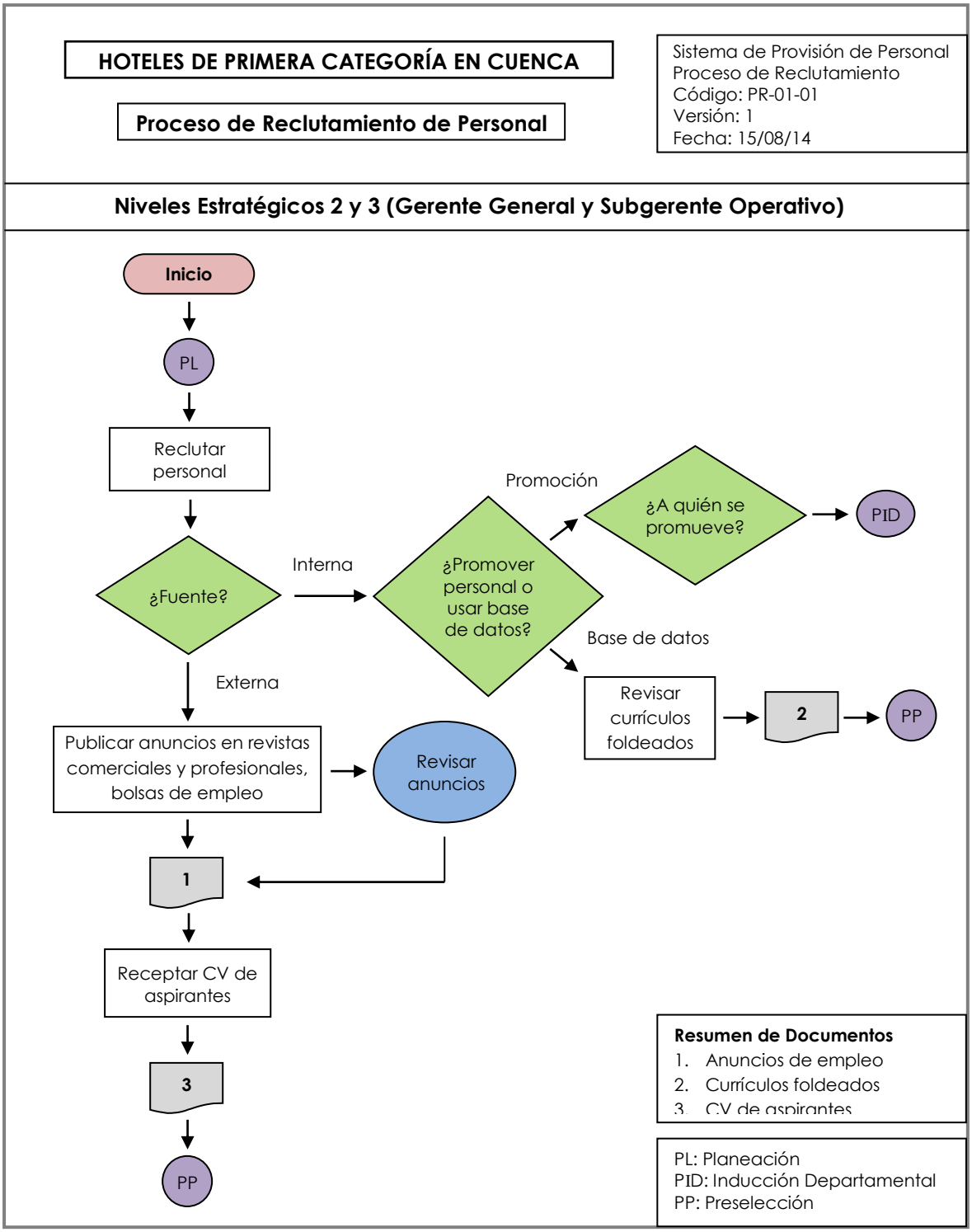
Ya sean anuncios impresos o publicaciones en páginas web, las empresas deben revisar que las solicitudes para llenar sus vacantes contengan cincos elementos básicos: el nombre de la empresa, el nombre específico del cargo, las funciones y responsabilidades principales, los requerimientos académicos o conocimientos mínimos y la forma o lugar en donde los solicitantes deberán presentar su currículo. De esta manera, las personas interesadas, conocerán la información fundamental, antes de solicitar el empleo o de entregar sus hojas de vida.

Cualquiera de los métodos que se emplee, la empresa debe asegurarse que sea el adecuado para llegar de manera efectiva a los posibles candidatos de las distintas fuentes; además que permita proyectar la imagen deseada de la misma. Las ventajas de usar métodos externos de reclutamiento son claras; pues permite buscar y encontrar candidatos, que no sean los que ya se encuentran trabajando en la empresa; de manera que se logre renovar la organización con personas que puedan aportar nuevas ideas. Generalmente, estos métodos son más propicios al momento de reclutar personal para cargos de los niveles operativos; pero como ya se vio, también pueden servir para cargos superiores como los estratégicos y tácticos.

Una vez anotadas las fuentes y métodos de reclutamiento, tanto internos como externos; se elaboraron los distintos flujogramas, en donde se expone como se deben llevar a cabo los procesos de reclutamiento de personal en las empresas de primera categoría de la ciudad de Cuenca. Como se mostró en el flujograma del Proceso General de Planeación de Personal (figura 4.1), una vez realizada la planeación, en caso de determinar que existe la necesidad de contratar nuevo personal, se inicia con el proceso reclutamiento.

En el caso de los cargos de niveles estratégicos (figura 4.2), se puede realizar la promoción de personal, así como también convocar a candidatos a través de métodos externos. Sin embargo, al tener altos niveles de responsabilidad, estos puestos suelen ser ocupados por personas que provienen de referencias de los propietarios o junta de socios, especialmente para el cargo de gerente. Si se utilizan métodos externos, los más apropiados son los anuncios en revistas profesionales y comerciales, y las bolsas de empleo; pues se espera que estos atraigan a candidatos más capacitados.

Figura 4.2. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles estratégicos 2 y 3

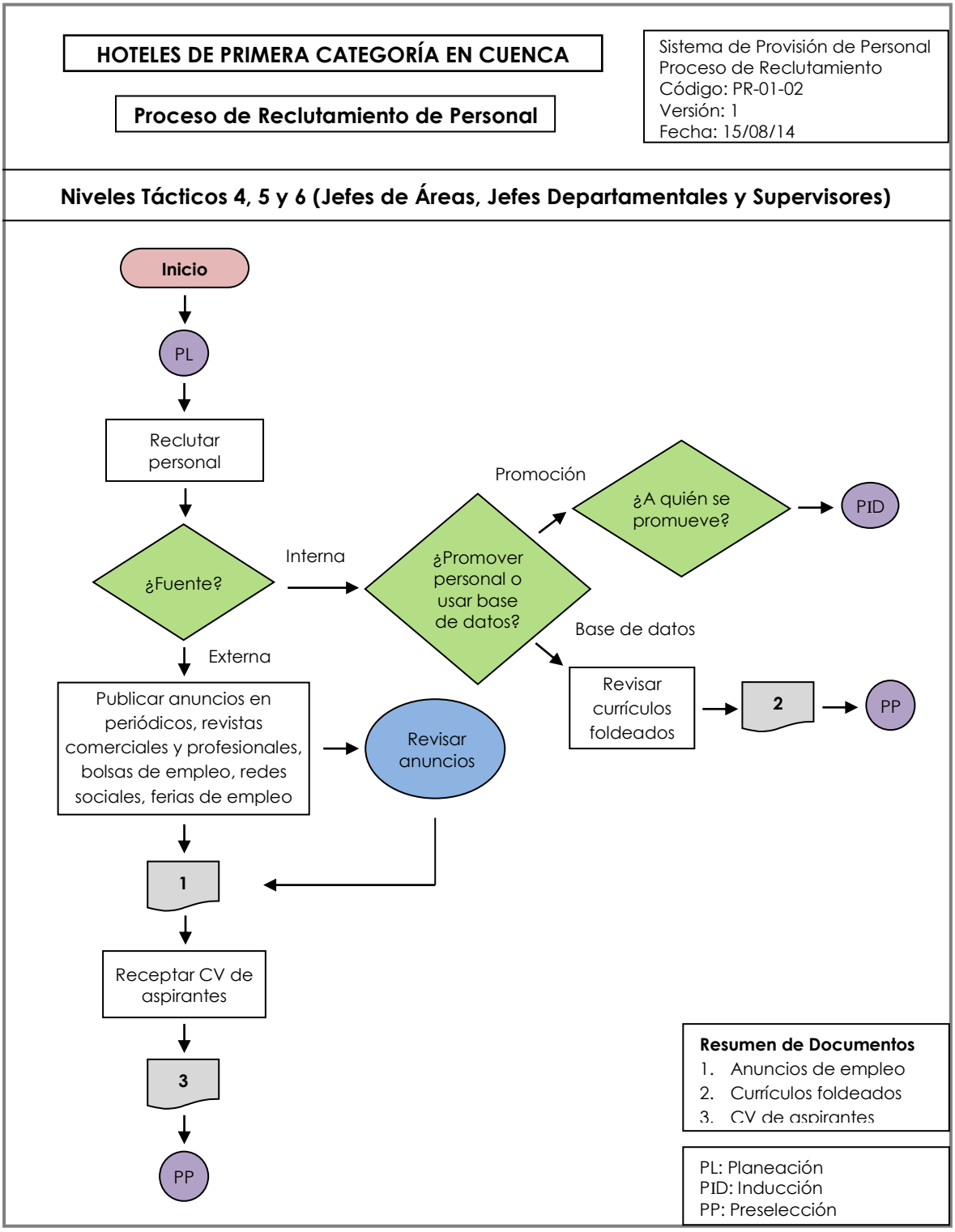


Elaborado por: las autoras.

Para los niveles tácticos (figura 4.3), especialmente para los cargos que corresponden a los jefes departamentales, se considera que es más beneficioso emplear métodos internos; pues para estos cargos, es más conveniente promocionar o ascender a empleados que ya llevan algún período de tiempo trabajando en la empresa, y por consiguiente, conocen el sistema y la organización de la misma. La reubicación de personal se puede dar específicamente en el caso de los cargos que conforman las áreas y los departamentos de Recepción, Regiduría de Pisos, Cocina, Restaurante y Cafetería, Mantenimiento y Financiero.

En caso de tomar la decisión de aplicar métodos externos, se pueden usar todos los que se describieron anteriormente: anuncios en periódicos, revistas comerciales y profesionales, redes sociales, y bolsas y ferias de empleo; pues los candidatos adecuados para este tipo de cargos, tendrían la facilidad para acceder a cualquiera de estas herramientas al momento de buscar empleo.

Figura 4.3. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles tácticos 4, 5 y 6

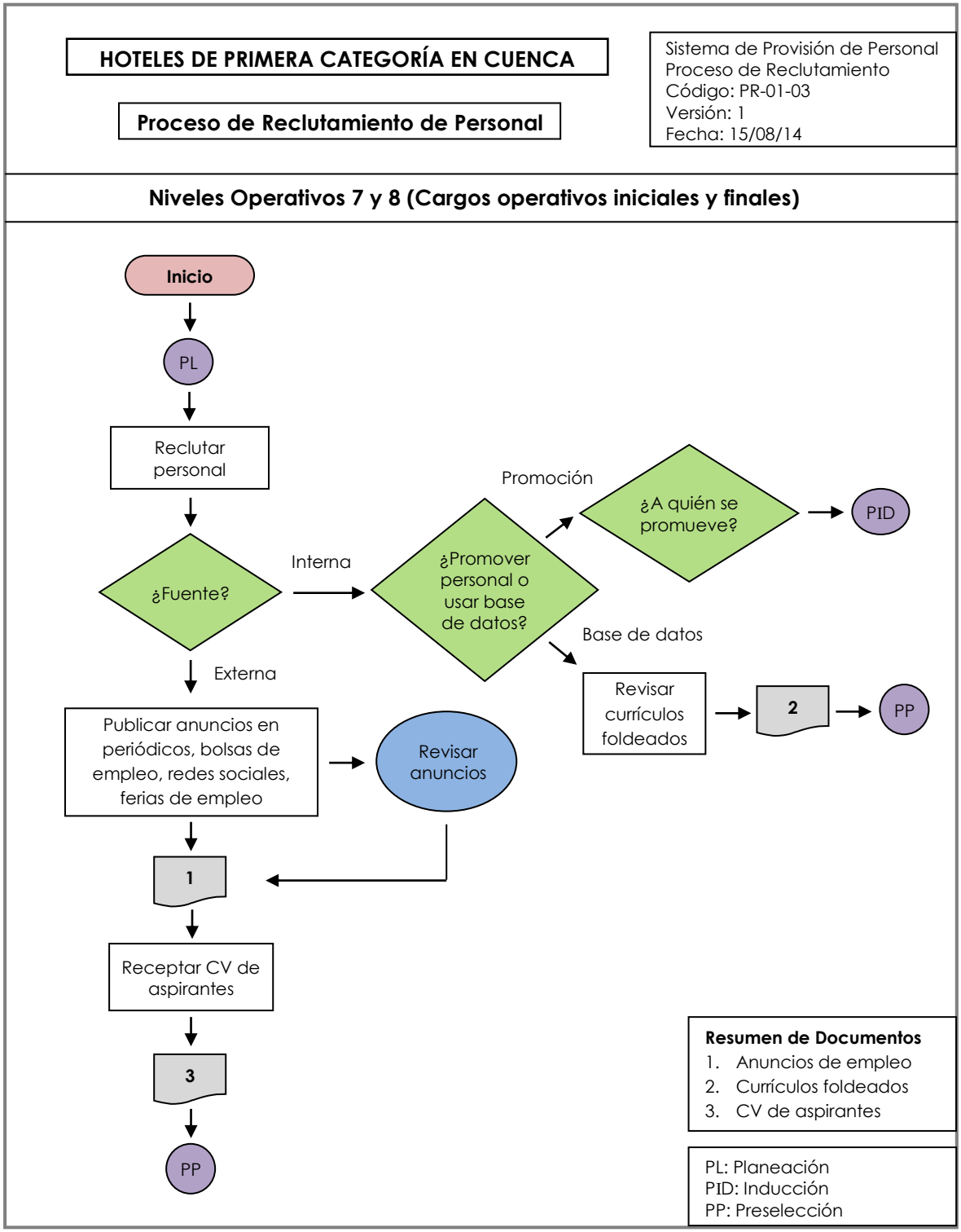


Elaborado por: las autoras.

Los cargos que conforman los dos últimos niveles de responsabilidad, los niveles operativos, son los que más rotación de personal suelen tener; por eso es importante que los procesos de provisión se desarrollen adecuadamente desde un inicio. Para éstos, también puede ser aplicada la reubicación de personal, pero no en todas las circunstancias. En el caso de las áreas y departamentos de Recepción, Cocina, Mantenimiento y Financiero, se puede promover a los trabajadores que se ubican desde el séptimo nivel; mientras que en los departamentos de Regiduría de Pisos y Restaurante y Cafetería, la promoción se puede realizar desde el octavo nivel. Los ascensos pueden darse hasta llegar al quinto nivel táctico, es decir, hasta el nivel de jefes departamentales.

Para estos cargos, los métodos de reclutamiento externo a utilizar son los anuncios en periódicos, las redes sociales, las bolsas y ferias de empleo, pues se consideran los más eficaces para atraer a los candidatos que podrían estar interesados en este tipo de empleos (figura 4.4). Como ya se había mencionado anteriormente, las universidades y escuelas técnicas constituyen fuentes de reclutamiento útiles para estos cargos laborales; motivo por el cual se debe poner especial énfasis en las redes sociales, que son los medios que en la actualidad tienen un alto nivel de uso y a los cuales la mayoría de estudiantes tienen acceso.

Figura 4.4. Flujograma del Proceso de Reclutamiento de Personal para niveles operativos 7 y 8



Elaborado por: las autoras.

En caso de utilizar fuentes internas y de darse la promoción o reubicación de personal para cualquiera de los cargos de la estructura organizacional, el siguiente paso es proceder con el proceso de inducción. Si bien este proceso no va a ser tan específico y minucioso como al tratarse de un nuevo empleado, es fundamental que se lleve a cabo; pues aunque la persona ya conozca la empresa o el trabajo que va a realizar, va a ocupar un cargo distinto y con mayor nivel de responsabilidad. Si el método interno es la utilización de la base de datos de la empresa, se procede con la revisión de los currículos foldeados, para luego realizar el proceso de preselección.

Si se emplean fuentes externas, lo primero que se debe hacer es elaborar los anuncios que se pretenden publicar y posteriormente revisar que estos cumplan con las condiciones correspondientes; es decir, que contengan toda la información necesaria, la cual permitirá atraer mayor cantidad de interesados y a los más calificados. Una vez publicados estos anuncios, se iniciará con la recepción de los currículos de los aspirantes al puesto, la cual estará a cargo del Jefe de Talento Humano.

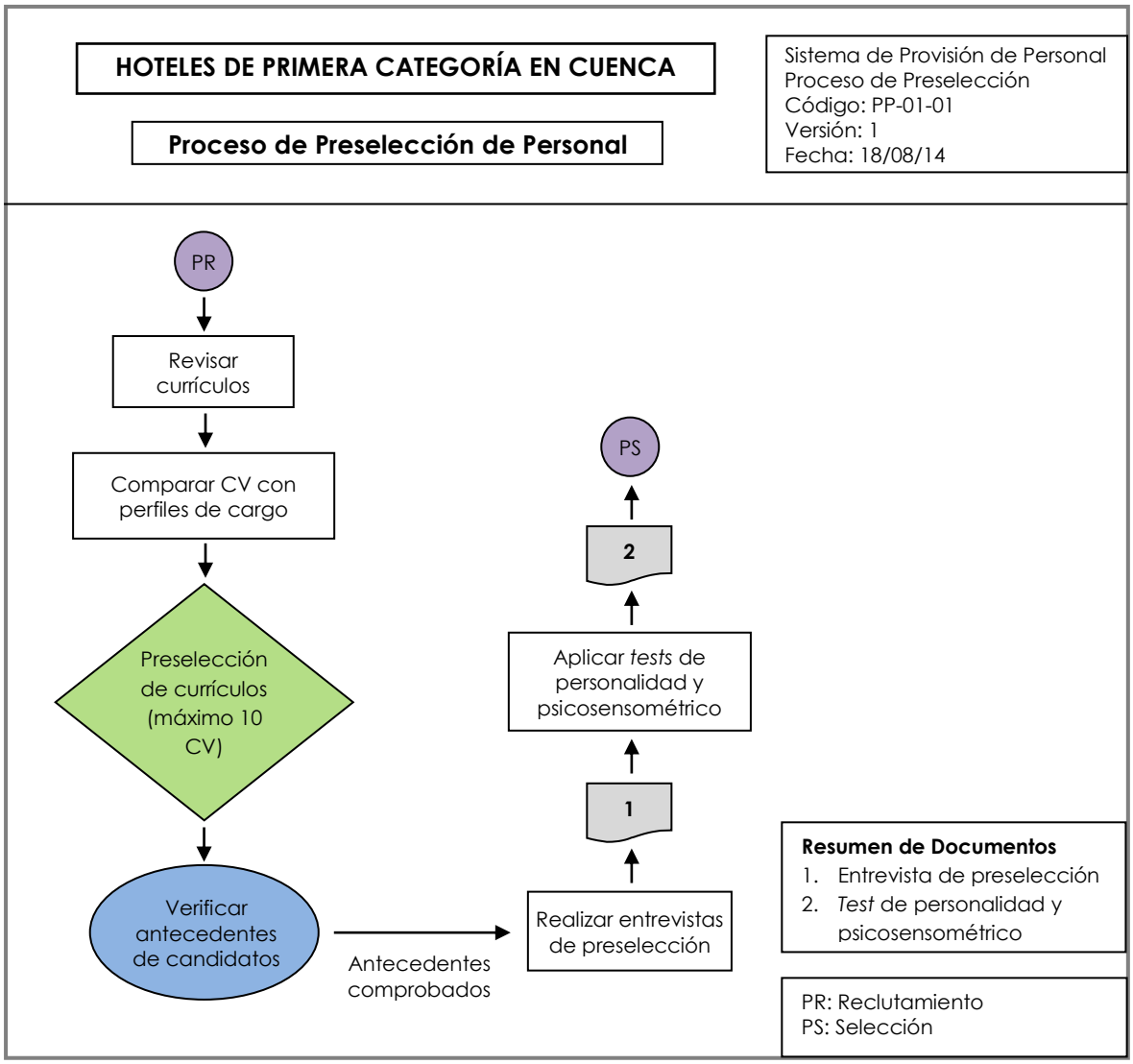
4.3. Preselección de Personal

Una vez cumplida con la etapa de reclutamiento, en la cual se receptó un número significativo de currículos, se inicia con el período de preselección de personal. La preselección se trata del proceso cuyo objetivo es disminuir el número de postulantes para un determinado cargo, empleando una serie de filtros y mecanismos, que permitan eliminar a aquellas personas que menos se ajusten al perfil requerido. De esta manera se obtiene una cantidad más reducida de candidatos, lo cual facilitará el proceso en la instancia final de selección del individuo a ocupar el cargo de la empresa.

El Jefe de Talento Humano, conjuntamente con el jefe de área o de departamento correspondiente, dependiendo del cargo requerido, serán los encargados de la revisión de todos los currículos recibidos. Cada uno de estos documentos otorgará información general de la persona solicitante al

puesto, además de otros aspectos más formales como formación académica, experiencia laboral previa, entre otros. Como se muestra en la figura 4.5, el siguiente paso es preseleccionar las hojas de vida de aquellos aspirantes cuyo perfil se aproxime más a los requerimientos de la empresa, según la descripción y las especificaciones del cargo. Se recomienda preseleccionar máximo 10 currículos, pues si se considera una cifra mayor, la empresa deberá emplear mayor cantidad de tiempo para la aplicación de los diferentes filtros y pruebas, lo cual podría resultar contraproducente para el proceso de provisión; además de significar un aumento de los gastos.

Figura 4.5. Flujograma del Proceso de Preselección de Personal



Elaborado por: las autoras.

La persona encargada de Talento Humano debe ocuparse de corroborar que los antecedentes más sobresalientes descritos en las hojas de vida sean verídicos, especialmente los referentes a los estudios o a la experiencia previa; esto se realiza contactando a las personas o instituciones que el solicitante ha colocado en la sección de referencias personales y laborales. Otra manera que podría resultar efectiva es realizar una investigación web a través de las redes sociales, en donde es posible obtener información más amplia y menos formal sobre el individuo. Esta investigación además podrá brindar datos adicionales sobre la persona, sus relaciones sociales y otras características que no se muestran en un currículo vitae.

Una vez que la información proporcionada en la hoja de vida y los antecedentes han sido comprobados, los aspirantes son convocados a la empresa para ser entrevistados y evaluados; y es en realidad a partir de este momento en donde se les denomina como "candidatos", pues es aquí cuando son considerados personas aptas para cubrir el puesto y desempeñar las funciones requeridas.

La entrevista de preselección es el siguiente paso a llevar a cabo, una vez realizado el respectivo análisis de los currículos. Dicha entrevista representa una de las herramientas básicas dentro del proceso de provisión de personal, ya que no solo ayudará a obtener más detalles sobre el candidato; también permite al entrevistador tener una perspectiva diferente sobre el solicitante al puesto y sus rasgos de personalidad, aspectos que no pueden ser evaluados en un currículum vitae. Dado que este último documento entrega únicamente datos puntuales sobre una persona, la entrevista de preselección complementará la información, tanto formal como informal del solicitante al puesto.

Como se puede observar en el cuadro 4.6, la entrevista está dividida en diferentes secciones de preguntas, las cuales están dirigidas a varios aspectos que se busca averiguar sobre el postulante. Estos aspectos hacen referencia a información personal y de ámbito familiar sobre la persona, muestran también el escenario formativo del candidato, sus estudios previos

y futuros; la experiencia laboral del postulante, cargos que ha ocupado anteriormente y los niveles de responsabilidad que éstos representaron. Por otro lado, otra sección de preguntas de preselección permitirá percibir el grado de conocimiento que el candidato tiene sobre el establecimiento hotelero y los requerimientos del puesto, y saber si el individuo tiene nociones sobre las actividades a desarrollar.

Cuadro 4.6. Modelo de Entrevista de Preselección de Personal

Entrevista de Preselección de Candidatos

Preguntas Personales

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene Usted cargas familiares?
- ¿Qué actividades realiza en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus hobbies o intereses?
- ¿Cómo describiría su personalidad?
- ¿Cuáles considera Usted que son sus mejores cualidades?
- ¿Cuáles considera Usted que son sus características o aspectos débiles?
- ¿Cómo se proyecta Usted dentro de 5 a 10 años? ¿Cuáles son sus metas y aspiraciones?

Formación

- ¿Por qué decidió Usted estudiar (carrera del candidato)?
- ¿Planea Usted ampliar sus estudios?
- ¿Están éstos relacionados a su carrea o al área laboral al que el puesto pertenece?
- ¿Estuvo Usted involucrado en actividades extracurriculares?

Experiencia

- ¿Qué experiencia laboral ha tenido Usted en el sector turístico y hotelero?
- ¿Qué cargos ha Usted ocupado y por cuánto tiempo?
- ¿Qué funciones o tareas llevaba a cabo en su cargo anterior?
- Describa cómo era su relación con sus compañeros de trabajo
- ¿Cuál fue el motivo de su cese en la empresa?
- ¿Qué le gustaba más de su trabajo?
- ¿Qué le gustaba menos de su trabajo?
- ¿En qué trabajo se ha sentido más a gusto? ¿Por qué motivo?

Puesto laboral y Empresa

- ¿Qué imagen o conocimiento tiene de nuestra empresa?
- ¿Qué conocimientos tiene sobre el área laboral y el puesto de trabajo?
- ¿Por qué motivos aplica al puesto?
- ¿Actualmente está aplicando para otros cargos o empleos?
- ¿Cuáles son sus expectativas salariales?
- ¿Cuáles serían sus aportes para la empresa?
- ¿Tiene Usted algún tipo de impedimento referente a calendario/horario laboral?
- ¿Cuáles son sus objetivos laborales dentro de 5 años?
- ¿Por qué considera que es el candidato más idóneo para el puesto?

Preguntas dirigidas a mandos medios y directivos

- ¿Cuáles son las características que considera que debe tener un líder en el contexto actual?
- Describa su estilo directivo y las ventajas o desventajas del mismo
- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que debe tomar en cuenta al momento de dirigir un equipo de trabajo?
- ¿Cuál es la cualidad principal que busca en las personas que conformarán su equipo de trabajo?

Elaborado por: las autoras.

El método de entrevista a utilizar será el personal; en el cual el candidato se reúne con el entrevistador, que en este caso será el Jefe de Talento Humano. Este se encargará de generar un ambiente libre de tensión, de manera que el entrevistado no se sienta presionado y facilite el intercambio de información. El tipo de entrevista será no estructurada o no dirigida, puesto que las preguntas serán abiertas para motivar al candidato a entregar la mayor cantidad posible de información y de forma espontánea.

Después de realizadas las entrevistas, la preselección continúa con la aplicación del *test* de personalidad y psicosensométrico a cada uno de los candidatos. El *test* de personalidad recomendado para este proceso es el conocido como "Inventario de Personalidad de 16 factores de Cattel (16PF)"; aunque existen versiones más actualizadas de este *test*, éste evalúa esencialmente los elementos principales de la personalidad, tales como: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión.

Esta herramienta es comúnmente utilizada por psicólogos organizacionales para una gestión más eficiente del talento humano en empresas, a través de la medición de distintos ámbitos para realizar una evaluación o un diagnóstico psicológico de un individuo. El *test* 16PF entrega una serie de datos de gran valor informativo, que permitirá interpretar de manera más profunda el temperamento y las características intrínsecas de los candidatos a un puesto, tanto en el ámbito personal como profesional; colaborando con la administración de personal del hotel y la toma de

decisiones del mismo respecto a selección y capacitación de sus empleados.

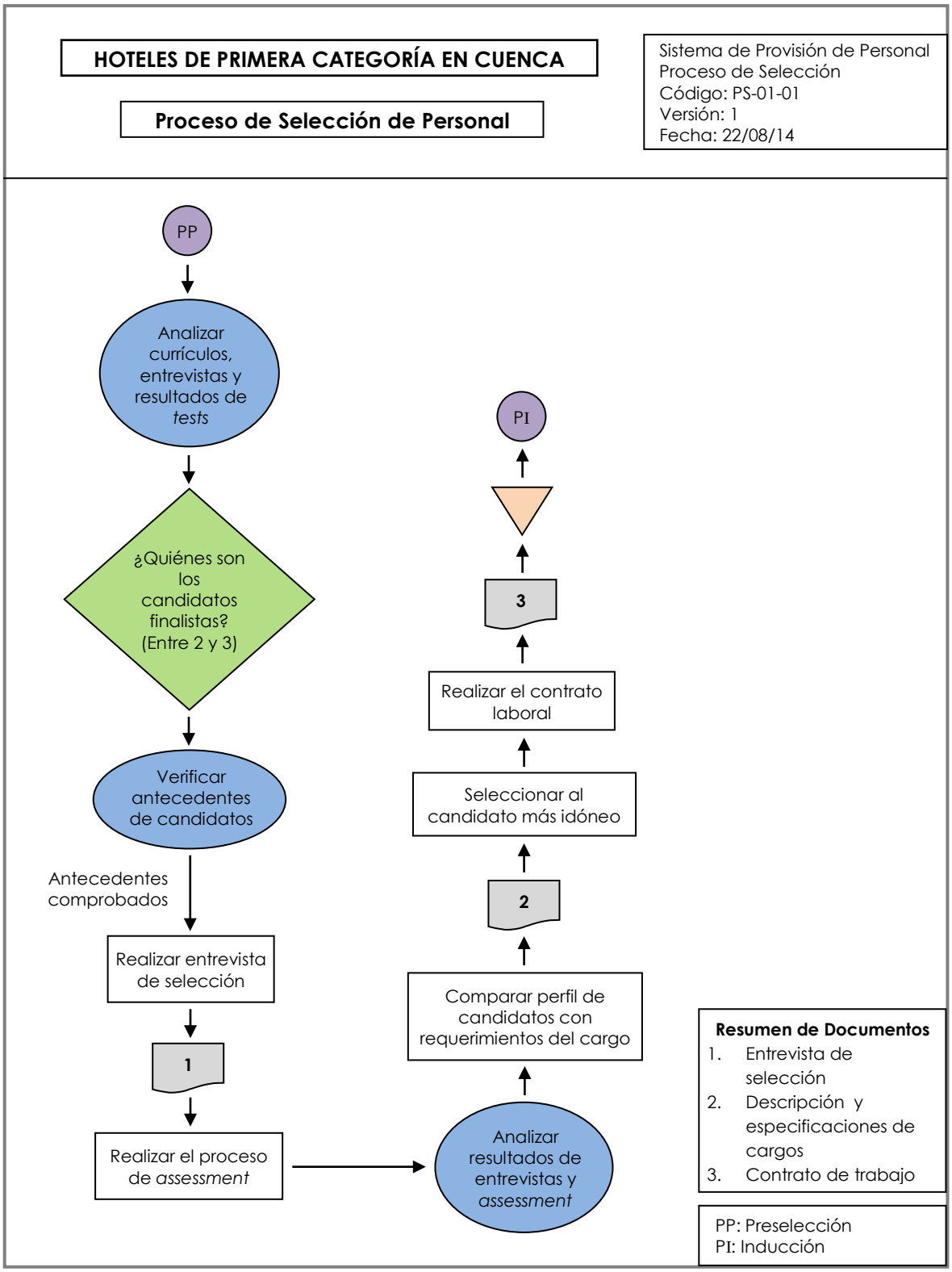
Por otro lado, el *test* psicosensométrico evaluará las capacidades sensomotrices de los postulantes, es decir, se valorará la coordinación entre los sentidos de la visión y audición con las extremidades (brazos y piernas); valorando la conexión entre la orden cerebral de llevar a cabo una acción, con la ejecución efectiva, rápida y precisa de dicha acción. Estas pruebas están principalmente dirigidas a examinar las destrezas mentales, motrices y físicas de una persona, utilizando para esto un módulo psicométrico y un sensométrico. Estos son equipos especializados que evaluarán los aspectos antes mencionados, entregando a la vez resultados estadísticos habiendo realizado un análisis de los datos entregados en los exámenes.

4.4. Selección de Personal

El proceso de selección inicia con el análisis de la información de cada candidato, obtenida a través de los currículums, las entrevistas de preselección, los *test* de personalidad y psicosensométricos. Esta información se analizará en conjunto para tener una perspectiva más amplia y profunda de los individuos; mostrando las capacidades, aptitudes, habilidades y debilidades de los sujetos; siendo estos datos fundamentales que representan un gran aporte para esta etapa de selección.

Como indica la figura 4.7, se procede a seleccionar a los candidatos considerados como los más calificados para ocupar el cargo; que deberán ser dos o tres individuos. Esta selección estará a cargo de un panel, el mismo que será el encargado de realizar las entrevistas finales más adelante. Teniendo ya este grupo reducido de candidatos, se efectúa una segunda comprobación de antecedentes, realizando una indagación más profunda de los mismos y de las referencias entregadas de todas sus experiencias laborales previas.

Figura 4.7. Flujograma del Proceso de Selección de Personal



Elaborado por: las autoras.

Una vez comprobados los antecedentes se procederá con la entrevista de selección. Esta es una herramienta tradicional utilizada por las empresas para el intercambio de información entre la empresa y el candidato. Representa también uno de los indicadores primordiales para el gerente hotelero, pues es considerada como un medio de comunicación tanto verbal como no verbal; permitiendo conocer ciertas habilidades o aspectos de la personalidad del solicitante al cargo que solo pueden ser reconocidos mediante la apreciación de los mismos frente a frente.

Sin embargo, no se puede obviar el hecho que esta valoración de tipo más frontal puede resultar un tanto subjetiva; primeramente por el hecho de que la evaluación de la misma puede depender mucho del juicio individual del entrevistador, y por otro lado los individuos que serán entrevistados pueden sentir mucha presión por ser el primer contacto de índole formal con representantes del hotel, algo que sin duda puede afectar su desempeño en la entrevista.

Por esta razón se recomienda que la entrevista de selección se realice utilizando el método de panel. A través de éste, el candidato estará en contacto con varios miembros de la empresa hotelera, los cuales podrán tener una perspectiva mucho más extensa sobre el mismo. Para conformar el panel de entrevistadores se tiene que tener en cuenta el nivel donde esté ubicado el cargo requerido; por ejemplo, en caso de cargos tácticos, el panel estará compuesto por el por el Jefe de Talento Humano y el Gerente General; o en caso de niveles operativos, los entrevistadores serán el Jefe de Talento Humano y el jefe del área respectiva. Estas personas deben tener amplios conocimientos sobre el puesto requerido, ser buenos observadores y oyentes, a la vez que deben ser capaces de analizar los comportamientos de los candidatos.

Es muy importante que los integrantes del panel sean amables, que no se muestren demasiado imponentes ante el individuo, y que además faciliten un ambiente amistoso y agradable para el entrevistado. El método de panel permite que se reduzca la subjetividad de la entrevista, al contar con

más personas que evaluarán al candidato; también servirá como medio de información a la persona que aplica al cargo, pues tendrá a su vez una visión más amplia, no solo sobre el cargo al cual está aplicando, sino de la empresa, su cultura organizacional, objetivos y metas.

Para mejorar la calidad de la información a obtener en esta etapa de selección, se aconseja utilizar el tipo de entrevista estructurada o dirigida; en la cual se maneja un cuestionario compuesto por preguntas mucho más específicas, concernientes al cargo que se busca ocupar. Este tipo de entrevista contará con indicadores más definidos que permitan obtener datos objetivos y consistentes sobre el individuo, de manera que la información obtenida a través de ésta sea confiable y permita una mejor toma de decisiones al momento de elegir un futuro empleado para el hotel.

Una vez elegidos los miembros del panel, se programará la entrevista en lo referente a la fecha de la misma, el tiempo aproximado de duración y cómo estarán estructuradas las preguntas. Cuando ya se ha elegido la fecha, se acondicionará el lugar y el ambiente donde se llevará a cabo la misma, buscando un espacio físico cómodo y agradable, que a la vez mantenga la privacidad y confidencialidad de la entrevista. Para iniciarla, el panel se presentará ante el candidato y proporcionará un clima tranquilo, de modo que el individuo se sienta a gusto y en confianza; después uno de los entrevistadores le informará sobre las condiciones del puesto, cómo se llevará a cabo la entrevista y los objetivos que la misma pretende alcanzar.

Al momento de desarrollar la entrevista, uno de los miembros del panel será quién dirigirá la misma, centrará los temas de la conversación y hará anotaciones sobre la actitud y el comportamiento del candidato, mientras que la otra persona se encargará de resumir las respuestas del entrevistado. A continuación se hará referencia a un modelo de entrevista de selección (cuadro 4.8), que podrá ser utilizado por establecimientos hoteleros en esta etapa del proceso de provisión de personal.

Cuadro 4.8. Modelo de Entrevista de Selección de Personal

Entrevista de Selección

- **Preguntas situacionales**

Para niveles estratégicos y tácticos

- ¿Cómo organiza y planifica las actividades de su departamento/área o grupo de trabajo?
- ¿Cómo motiva usted a los trabajadores?
- ¿Qué método utiliza para generar armonía y un buen ambiente de trabajo?

Para niveles operativos

- ¿Cuál ha sido la situación laboral más problemática que ha tenido que enfrentar? ¿Cómo la resolvió?
- ¿Se considera una persona que trabaja bien bajo presión?
- ¿Cómo es su desempeño dentro del trabajo en equipo?

Situaciones específicas dentro de distintos cargos

Cocina: Un cliente del restaurante ha tenido una queja sobre un platillo del menú y dicha queja recae sobre otro compañero de trabajo, quien no es responsable del error. ¿Cómo resolvería usted esta situación?

Contabilidad: El auxiliar de contabilidad no notificó sobre un problema de facturación con uno de los principales clientes del establecimiento. ¿Qué acción llevaría usted a cabo ante esto?

Recepción: Usted es el auditor nocturno y en su turno el encargado de reservas pide realizar un cambio de reserva, sin seguir uno de los procedimientos principales que el hotel exige en este tipo de situaciones. ¿Cómo procedería usted?

Jefe de alojamiento: Es usted el Jefe de Alojamiento del hotel, y estando en temporada alta, dos de sus camareras faltan al trabajo y su Jefe de Lavandería está con permiso médico por dos semanas. ¿Cómo compensaría esta necesidad de personal en un tiempo mínimo?

- **Preguntas sobre conocimiento del puesto**

- ¿Cuáles considera que son las funciones principales del cargo?
- ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades del cargo?
- ¿Considera que le faltan conocimientos para desarrollar ciertas tareas?

Situaciones específicas dentro de distintos cargos

Marketing: Es temporada baja y el hotel busca aumentar su tasa de ocupación. Como Jefe de Ventas, ¿qué tipo de técnica de tarifación aplicaría, de manera que se mantenga la rentabilidad del negocio?

Recepción: Hubo un problema con la computadora y retrasó los *check-outs* de varias habitaciones. ¿Cómo realizaría la facturación de dichas habitaciones de manera rápida y efectiva?

Restaurante: Como *Maitre* del restaurante del hotel, ¿qué tipo de servicio organizaría para una reserva realizada para una convención de médicos en la ciudad?

- **Preguntas sobre requisitos del trabajador**

  - ¿Tiene disponibilidad de tiempo para trabajar horas extras cuando sea requerido?
  - ¿Tiene disponibilidad de tiempo en caso de ser necesario cubrir turnos en horarios o fechas poco convencionales?
  - ¿Está dispuesto a desplazarse continuamente del establecimiento hotelero a otros puntos de la ciudad para realizar actividades que demanden su puesto de trabajo?

Elaborado por: las autoras.

Una vez terminado el cuestionario, los entrevistadores podrán dar al candidato un breve resumen sobre la entrevista y darla por finalizada. El panel agradecerá al candidato y le informará sobre los próximos pasos en el proceso de selección y cómo conocerá los resultados del mismo. Una vez concluida la entrevista, el panel deberá realizar la evaluación del candidato de manera inmediata, reuniendo las respuestas y datos obtenidos, dando una valoración sobre el individuo y realizando un informe detallado sobre el mismo.

Después de la entrevista se iniciará con el proceso de *Assessment Center*, el cual se refiere a un centro de evaluación, que en la actualidad algunas empresas están incluyendo dentro de sus procesos de selección de personal. Se trata de poner a los candidatos previamente seleccionados, a manera de prueba, frente a situaciones supuestas basadas en las tareas que el puesto demanda llevar a cabo. Dichas situaciones tendrán generalmente un enfoque negativo, de manera que los candidatos deban resolver un determinado conflicto.

Las pruebas se fundamentarán principalmente en las competencias laborales que los candidatos deberán cumplir para ocupar cada cargo; es decir, a más del nivel de conocimientos, se valorarán otras características como las habilidades, destrezas y aptitudes de cada individuo, las cuales serán las pautas que marcarán la diferencia cualitativa en las actividades

realizadas. El *Assessment Center* se deberá realizar siguiendo un modelo similar al propuesto a continuación (cuadro 4.9).

Cuadro 4.9. Proceso de *Assessment* Center

Puesto de trabajo por Área Funcional	Simulación Propuesta	Factores de Medición / Competencias
Alojamiento **Cargo:** Recepcionista	Se han realizado dos reservas de la misma habitación para distintos huéspedes. El primer huésped se registró en el hotel a las 09H00. El segundo huésped es un cliente VIP, quien siempre solicita por la habitación que ya ha sido ocupada, y se espera que llegue alrededor de las 09H30. En este lapso de tiempo, ¿qué acciones tomaría Usted para evitar inconvenientes con ambos huéspedes, a la vez que se garantice la satisfacción de los mismos?	- Capacidad de planificación y organización (6) - Comunicación eficaz (6) - Influencia y negociación (6) - Manejo de crisis (6) - Orientación al cliente externo (8) - Pensamiento analítico y estratégico (6) - Tolerancia a la presión de trabajo(5) - Toma de decisiones (7)
Alimentos y Bebidas **Cargo:** Jefe de Cocina (Chef)	El restaurante del hotel tiene varias mesas reservadas para un almuerzo del personal de una entidad financiera. Ese día, el Primer Cocinero no se ha presentado a trabajar, por lo que hay menos personal en la cocina para cubrir con lo que demanda el evento. Teniendo ya conocimiento de dicha reserva, ¿cómo organizaría Usted el trabajo del departamento?	- Flexibilidad y adaptación (4) - Temple (4) - Liderazgo (5) - Capacidad de planificación y organización (5) - Orientación a los resultados con calidad (6) - Orientación al cliente externo (6) - Pensamiento analítico y estratégico (5) - Tolerancia a la presión de trabajo (6) - Toma de decisiones (5) - Trabajo en equipo (4)
Mantenimiento **Cargo:** Auxiliar de Mantenimiento	Se ha detectado una avería en las tuberías de dos habitaciones contiguas, lo cual está causando molestias a los huéspedes que se encuentran en ellas. Éstos han salido por la mañana para visitar la ciudad, por lo que se deben realizar las reparaciones hasta el mediodía. Usted debe detectar y resolver el problema en el menor tiempo posible. ¿Qué acciones	- Flexibilidad y adaptación (5) - Capacidad de planificación y organización (6) - Conocimientos técnicos (8) - Manejo de crisis (6) - Orientación a los resultados con calidad (8) - Pensamiento analítico y estratégico (6) - Tolerancia a la presión de trabajo (5)

	tomaría?	- Toma de decisiones (6)
Administración **Contabilidad:** Jefe de Ventas	El hotel ha mantenido durante muchos años una alianza comercial con otra empresa hotelera. El establecimiento aliado ha realizado un reajuste en las tarifas de los servicios ofrecidos, por lo que propone aumentar el porcentaje de comisión recibida por cliente remitido. Como Jefe de Ventas, ¿cómo llegaría Usted a un acuerdo que permita al hotel mantener la alianza comercial, a la vez que las nuevas condiciones no afecten la rentabilidad del negocio?	- Conciencia organizacional (4) - Ética (5) - Prudencia (4) - Respeto (5) - Temple (4) - Comunicación eficaz (6) - Conocimientos técnicos (7) - Influencia y negociación (5) - Pensamiento analítico y estratégico (5) - Toma de decisiones (5)

Elaborado por: las autoras

Los factores de medición o competencias dependerán del cargo que se esté evaluando; de la misma manera, cada uno de ellos tendrá una valoración diferente, según la importancia que tengan dentro de la situación que se esté simulando. Se debe tomar en cuenta la diferencia entre las competencias cardinales y las específicas. Las primeras son aplicables a todos los integrantes de la organización y permiten alcanzar los objetivos y metas organizacionales; mientras que las competencias específicas son aplicables a un área, departamento o nivel específico de la organización. El cumplimiento de estas competencias se medirá según distintos comportamientos, los mismos que están basados en el "*Diccionario de Comportamientos*" de Martha Alles, y se muestran en el cuadro 4.10. a continuación.

Cuadro 4.10. Competencias basadas en comportamientos

Competencias		**Comportamientos**
Competencias Cardinales	**Conciencia organizacional**	- Conoce con profundidad los elementos constitutivos de la organización. - Conoce e interpreta adecuadamente las relaciones de poder dentro de la organización, diferenciando sus particularidades. - Identifica adecuadamente a las personas que toman las decisiones más relevantes para el negocio. - Influye sobre los integrantes de la organización a través de acciones proactivas.

	Ética	- Establece un marco de trabajo basado tanto en los valores morales como en las políticas de la organización. - Promueve los principios éticos; prioriza los valores y buenas costumbres, por sobre los intereses propios y de la organización. - Establece relaciones laborales o comerciales basándose en la honestidad y el respeto mutuo. - Demuestra congruencia entre el decir y el hacer.
	Flexibilidad y adaptación	- Desarrolla cursos de acción para enfrentar eficaz y proactivamente los problemas o situaciones diversas. - Posee capacidad de adaptación a nuevas circunstancias y contextos. - Comprende y valora posturas distintas a las propias, modificando su propio enfoque a medida que la situación cambiante los requiere. - Analiza e interpreta adecuadamente las características de personas o grupos diversos y asume su conducción.
	Prudencia	- Aplica políticas y normas organizacionales basándose en el buen juicio. - Obra con sensatez y moderación en el desempeño de funciones inherentes a su puesto. - En su accionar distingue entre lo bueno y lo malo tanto para la organización, clientes, colaboradores y proveedores, como para sí mismo. - Alienta a otros integrantes de la organización a obrar con sensatez y moderación.
	Respeto	- Aplica en todo el ámbito de la organización el trato digno, franco y tolerante. - Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbre profesionales. - Construye relaciones basadas en la honestidad de sus actos, fomentando un clima organizacional de respeto. - Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa y demuestra respeto a las pautas de conducta que exige la organización.
	Temple	- Obra con serenidad y dominio de sí mismo. - Afronta de manera enérgica y al mismo tiempo serena las dificultades y los riesgos. - Desempeña sus funciones con determinación y las lleva adelante en circunstancias adversas. - Alienta a los demás integrantes de la organización a obrar con templanza.
Competencias Específicas	**Liderazgo**	- Capaz de generar compromiso y lograr el respaldo de los integrantes del equipo de trabajo. - Diseña estrategias, cursos de acción y métodos de trabajo con el fin de asegurar un trabajo en equipo exitoso, basándose tanto en los objetivos y metas organizacionales, así como en los valores morales. - Potencia la posibilidad de desarrollo y crecimiento éxito de cada uno de los integrantes. - Fomenta la colaboración de todos los integrantes del equipo, con el fin de incrementar la productividad y alcanzar mejoras en el desempeño.

	Capacidad de planificación y organización	- Determina eficazmente las metas y prioridades de su trabajo. - Especifica etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de objetivos. - Implementa mecanismos de seguimiento y verificación para mantener el control y poder aplicar medidas correctivas necesarias. - Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales.
	Comunicación eficaz	- Escucha y atiende el punto de vista de los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos. - Transmite en forma clara, entendible y oportuna sus ideas y la información requerida por los demás. - Fomenta la creación de un ámbito positivo de intercomunicación. - Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo de trabajo y en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal).
	Conocimientos técnicos	- Conoce y domina todos los temas de su especialidad y de su cargo. - Pone en práctica su nivel de conocimientos y demuestra su experiencia, buscando siempre el beneficio para la organización. - Renueva de manera constante sus conocimientos y demuestra interés por aprender. - Ayuda a desarrollar los conocimientos de otros en las materias que domina.
	Influencia y negociación	- Elabora y desarrolla estrategias, propuestas y soluciones adecuadas para conseguir acuerdos satisfactorios que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes involucradas. - Influye en el cliente, generando en él un nivel de confianza, aceptación y compromiso con la organización. - Demuestra actitudes que generan un impacto positivo en los demás, logrando así cambios de opiniones o posturas. - Utiliza argumentos sólidos y honestos para respaldar su posición y criterio.
	Manejo de crisis	- Ante situaciones de crisis o contingencia considera siempre los valores morales y los objetivos de la organización. - Define estrategias de trabajo y cursos de acción que permiten manejar exitosamente situaciones de presión, contingencia y conflictos. - Crea soluciones que resultan siempre oportunas y adecuadas al marco organizacional. - Identifica situaciones potencialmente conflictivas e implementa exitosamente medidas para evitar que llegue a producirse.

	Orientación a los resultados con calidad	- Promueve la orientación al logro o la superación de los resultados esperados, basándose en altos estándares de calidad. - Aplica mecanismos que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado. - Mantiene y mejora los altos niveles de rendimiento que agregan valor al negocio. - Fomenta en sus colaboradores su misma orientación a resultados basados en altos estándares de calidad.
	Orientación al cliente externo	- Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes. - Aplica políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes. - Implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción del cliente. - Logra que los clientes reconozcan a la organización, apreciando el valor agregado que les brinda.
	Pensamiento analítico y estratégico	- Detecta situaciones o problemas complejos que afectan a su área y los desagrega en sus diversos componentes; reconoce las posibles causas y las consecuencias de una acción o acontecimiento. - Anticipa los posibles obstáculos y planifica los pasos a seguir en función de todos los elementos analizados. - Aplica políticas y procedimientos que permiten optimizar el uso de las fortalezas internas de la organización y actuar sobre sus debilidades. - Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno o de situaciones aisladas, logrando beneficios para la organización.
	Tolerancia a la presión de trabajo	- Aplica políticas y procedimientos que permiten llevar a cabo los planes organizacionales complejos. - Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles. - Toma eficientemente decisiones que requieren mayor compromiso y esfuerzo, debido a las circunstancias complejas y a la falta de tiempo. - Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño en situaciones complejas. - Se adapta a situaciones y condiciones exigentes y cambiantes.
	Toma de decisiones	- Analiza las distintas opciones viables y convenientes, considerando las circunstancias, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. - Selecciona opciones que generen el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. - Controla el desarrollo de las alternativas elegidas y sus consecuencias, asegurando que se respeten las pautas de calidad fijadas. - Anticipa el impacto y alcance que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

	Trabajo en equipo	- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. - Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo a la consecución de los objetivos organizacionales. - Antepone los objetivos grupales a los intereses personales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales - Demuestra satisfacción por los éxitos de otros, ya sea que pertenezcan o no al grupo inmediato de trabajo.

Elaborado por: las autoras.

Las competencias y comportamientos evaluados dentro de las situaciones simuladas en el proceso de *assessment* se calificarán sobre un total de 50 puntos. Para ser considerados aptos para ocupar el cargo, los candidatos deberán alcanzar un puntaje que se encuentre dentro de los niveles de aceptación (cuadro 4.11.), los mismos que variarán según el nivel de responsabilidad de dicho cargo y su ubicación dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Cuadro 4.11. Niveles de Aceptación *Assessment* Center

Niveles / Cargos	Puntaje
Niveles Tácticos (Jefes de Área, Jefes Departamentales y Supervisores)	De 42 a 50 puntos
Niveles Operativos (Iniciales y Finales)	De 38 a 50 puntos

Elaborado por: las autoras.

Este centro de evaluación estará a cargo de asesores, quienes observarán a los candidatos mientras desarrollan las tareas asignadas, evaluando y valorando el cumplimiento de las actividades. El equipo de evaluadores se conformará principalmente por el Jefe de Talento Humano; quien estará acompañado del Subgerente Operativo o del jefe de área a la que el cargo pertenece.

Este método de *assessment* es sumamente recomendable, pues facilitará una evaluación cuantitativa y cualitativa del desempeño laboral de los individuos, a través de la medición de la efectividad de las actividades realizadas a modo de prueba. Adicionalmente, el mayor beneficio es que

se tendrá una perspectiva mucho más real y legítima sobre las capacidades de los solicitantes al puesto, información que complementará los datos ya recopilados en las hojas de vida, tests y entrevistas.

Teniendo ya los resultados de las entrevistas y del proceso de *assessment*, se deberá realizar una comparación del perfil completo de cada uno de los candidatos con la descripción y especificaciones del cargo requerido, para determinar quién de estos individuos está más calificado para ocupar el puesto. Este análisis es el indicador final que mostrará quien es el sujeto seleccionado para formar parte de la plantilla de trabajadores del hotel.

El proceso de provisión de personal finaliza el momento que se procede con la contratación del nuevo trabajador. Una vez que se ha determinado quien es el candidato más idóneo para cubrir la posición requerida, se establecen formalmente los aspectos referentes al salario, jornada laboral, fecha de inicio de las actividades y demás asuntos legales que garanticen los derechos, intereses y obligaciones de ambas partes; los mismos que estarán especificados en el contrato de trabajo. El proceso de contratación se realizará en total apego a la ley, estando presentes el abogado de la empresa, el Gerente General, el Jefe de Talento Humano y el trabajador.

Según los determina la ley, todos los empleados de nuevo ingreso firmarán un contrato de 90 días de prueba, con opción a extenderse por un año. Después de este período de prueba, el empleador podrá tomar la decisión de seguir contando con los servicios del trabajador de forma permanente o no. El contrato laboral deberá contener varios elementos y clausulas fundamentales, los cuales se describen a continuación:

- Fecha
- Nombres de los comparecientes
- Antecedentes
- Objeto
- Jornada ordinaria y horas extraordinarias
- Remuneración

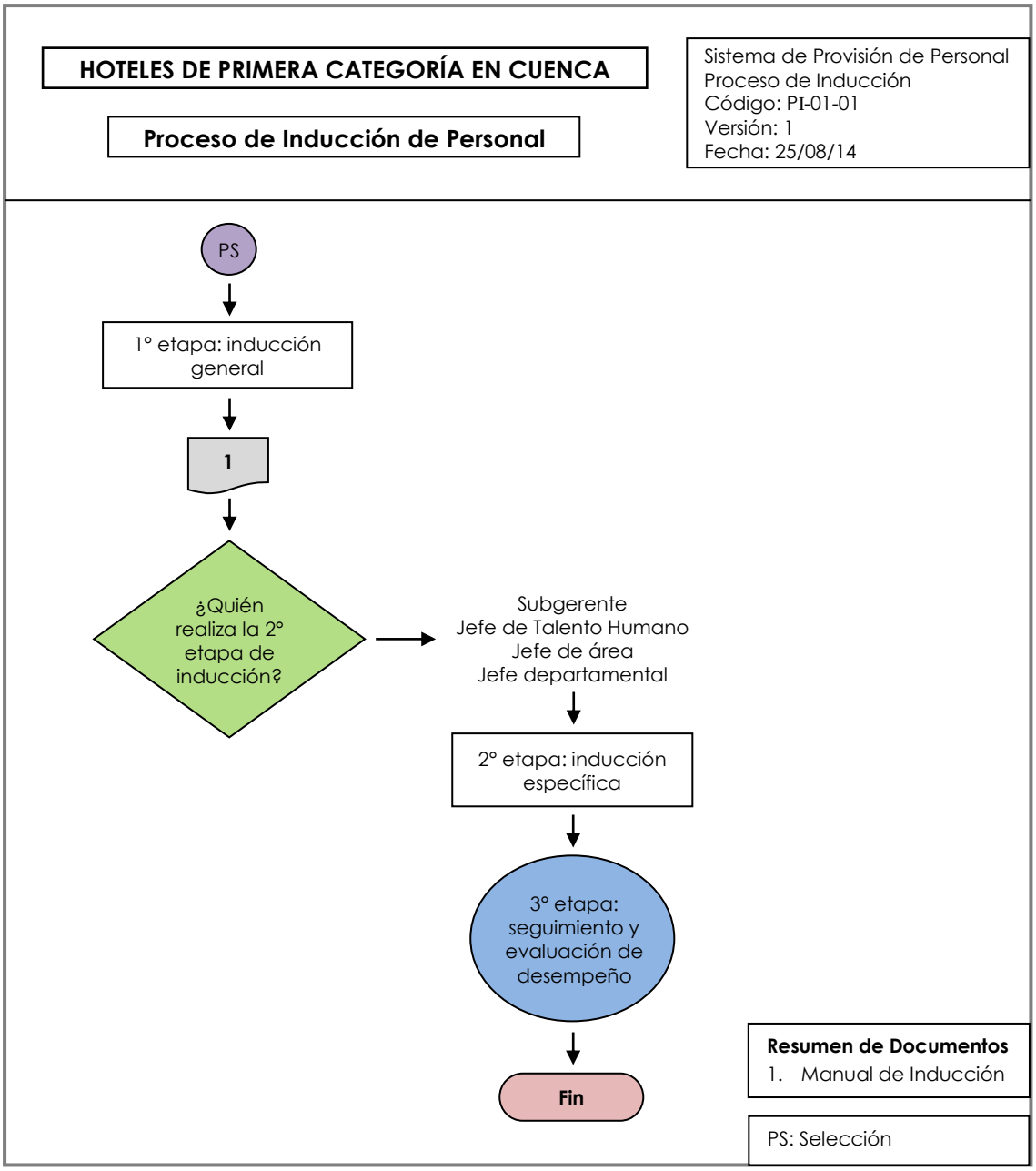
- Duración
- Lugar de trabajo
- Obligaciones de trabajadores y empleadores
- Legislación aplicable
- Jurisdicción y competencia
- Suscripción

4.5. Inducción de Personal

La inducción de personal se refiere al proceso de integración y socialización, en donde se le indicará al nuevo integrante del equipo de trabajo toda la información que requiere conocer de la empresa turística antes de iniciar con su labor; tales como las tareas de su puesto, indicaciones específicas de cada departamento y área funcional, reglamento interno, políticas empresariales, normas de conducta, prestaciones, entre otros.

Al igual que todos los procesos establecidos dentro del subsistema de provisión de personal, la inducción del nuevo personal debe realizarse de manera sistemática y atravesando por distintas fases. Este período de orientación abarca tres etapas fundamentales (figura 4.12); en las cuales la persona recientemente incorporada comenzará a adaptarse y familiarizarse con el funcionamiento de la organización y el ambiente de trabajo, para posteriormente iniciar con las tareas y actividades correspondientes a su cargo.

Figura 4.12. Flujograma del Proceso de Inducción de Personal



Elaborado por: las autoras.

La primera etapa de inducción estará a cargo del Gerente General del hotel y del Jefe del Departamento de Talento Humano, quienes le darán la bienvenida al nuevo empleado, de manera que esto le brinde mayor confianza y seguridad al individuo. Aquí se le proporcionará información general sobre la empresa y se revisarán brevemente las políticas organizacionales más relevantes y el reglamento interno vigente. Igualmente se repasarán aspectos referentes a los salarios, jornadas

laborales, beneficios sociales, entre otros; los mismos que ya fueron acordados de manera escrita en el contrato de trabajo.

Para completar esta primera fase se efectuará la entrega del Manual de Inducción; este consiste en una guía general de aplicación dentro del proceso de integración, para cualquier puesto en cualquier departamento de las distintas áreas funcionales de un hotel. Su contenido será reforzado en las tres etapas de inducción y es fundamental que sea leído a cabalidad por el empleado. Si bien cada empresa es diferente, y por ende tiene distintos objetivos, políticas y reglamentos; se recomienda a los hoteles manejar un Manual de Inducción basándose en el siguiente modelo propuesto (cuadro 4.13).

Cuadro 4.13. Modelo de Manual de Inducción

Manual de Inducción

- Nombre o Razón Social de la empresa
- Marca empresarial
- Año

Descripción de la empresa: contiene información general de la empresa, incluyendo aspectos fundamentales como la misión, visión y objetivos; los cuales describen el por qué y el para qué de la existencia de la organización. Además abarca la filosofía organizacional, que hace referencia a los valores humanos y corporativos que deberán regir el trabajo y el comportamiento de todos los empleados.

- Carta de bienvenida
- Reseña histórica de la empresa
- Misión
- Visión
- Objetivos organizacionales
    - General
    - Específicos
- Filosofía organizacional y valores corporativos

Estructura organizacional: es fundamental que todos los trabajadores conozcan cómo está estructurada la organización, según los distintos niveles de responsabilidad y autoridad, así como las cadenas de mando de cada una de las áreas y departamentos que conforman dicha estructura. Igualmente esta sección del Manual de Inducción contiene un resumen de cada uno de los cargos que existen en la empresa con sus funciones, responsabilidades y obligaciones primordiales.

- Organigramas
    - Resumen de cargos
    - Líneas de mando

Políticas empresariales: los empleados de las empresas suelen tener poco conocimiento de las políticas organizacionales, ya que no se utiliza un medio adecuado para comunicarlas y darlas a conocer en su totalidad, restándoles la importancia debida. Las políticas son directrices básicas que sirven para regular las actividades y acciones globales que se realicen en la empresa; por este motivo los empleados deben tener pleno conocimiento de ellas, especialmente de las relacionadas al servicio al cliente y la calidad, factores sumamente importantes al tratarse de una empresa de servicios.

- De servicio y atención al cliente
- De calidad
- Ambientales
- De pago y reservas
- De precios
- De seguridad

Reglamento interno de trabajo: es un instrumento específico de cada empresa, el cual regula las actividades, obligaciones y prohibiciones a las que están sujetos todos aquellos que laboren en ella, tomando en cuenta desde los cargos estratégicos hasta los cargos operativos. También define las sanciones o penalizaciones que se aplicarán en caso de incumplimiento de las normas establecidas. El cumplimiento de este reglamento permitirá que exista un mejor ambiente laboral, razón por la cual debe ser conocido por todos los empleados desde que comienzan a prestar sus servicios laborales en la empresa.

Aspectos legales: es fundamental que exista un completo conocimiento de los aspectos legales del campo laboral, de manera que en un futuro se puedan evitar posibles conflictos o casos de demandas entre los trabajadores y los empleadores. Si bien los términos legales referentes a salarios, jornada laboral, beneficios sociales, vacaciones, entre otros; ya han sido debidamente aclarados en el proceso de contratación mediante el documento escrito denominado "contrato de trabajo" los empleados deben estar al tanto de los derechos, obligaciones, prohibiciones y otras particularidades importantes que el Código del Trabajo establece para ambas partes según la ley del país.

- Derechos
    - Salario
    - Vacaciones
    - Beneficios sociales
    - Utilidades
    - Indemnizaciones
    - Ambiente laboral
    - Derechos generales

- Obligaciones
    - Jornada laboral
    - Permisos, atrasos y ausencias
    - Medidas de seguridad e higiene
    - Obligaciones generales

- Prohibiciones al empleador
- Prohibiciones al trabajador
- Otros
    - Seguridad ocupacional
    - Enfermedades y riesgos laborales
    - Causas de terminación del contrato laboral
    - Instalaciones e instrumentos de trabajo
    - Prestaciones generales internas

Sistema de capacitación y desarrollo: aunque este sistema ya no pertenece a Provisión de Personal, se ha considerado resaltar la importancia del mismo dentro del Manual de Inducción, puesto que los empleados deben tener en claro el procedimiento de formación que se da en una empresa hotelera. El hotel puede tener un programa de capacitación para áreas, departamentos o cargos individuales; dependiendo de las actividades o funciones que el gerente busque mejorar en la empresa y los cambios del sector industrial de alojamiento. Los individuos deben estar al tanto de los períodos de capacitación, así como de los aspectos del desarrollo del personal, tales como programas de incentivo y socialización de carácter informal entre los trabajadores del hotel; programas que también fomentan la motivación del personal y mejoran la eficiencia o el rendimiento del mismo dentro de la empresa.

Elaborado por: las autoras.

El Jefe de Talento Humano será quien asignará y presentará a la persona responsable de realizar la segunda etapa de inducción, lo cual va a depender del cargo en cuestión. Comúnmente, el subgerente realizará la inducción a los jefes de área; a su vez, los jefes de área se encargarán de la introducción de los jefes de cada departamento; mientras que los jefes departamentales serán los responsables de la inducción de los supervisores y de los cargos operativos finales e iniciales. Esta etapa es de carácter específico y técnico, pues se detalla toda la información referente al puesto: funciones, responsabilidades, obligaciones, procedimientos, estándares de calidad, programas a utilizar, funcionamiento de equipos o maquinaria, entre otros.

El responsable también guiará al trabajador en el recorrido de reconocimiento de las instalaciones de la empresa y la zona de trabajo, realizando la presentación correspondiente con los demás integrantes del equipo. Es preciso que se proporcione un espacio para aclarar y resolver las

preguntas o dudas que el empleado pueda tener, de manera que se eviten conflictos que se podrían presentar a futuro.

La última etapa implica el seguimiento y la evaluación del desempeño laboral; al igual que la segunda etapa, estará a cargo del Subgerente o Jefes de Área/Departamento, según cada caso. Durante las primeras semanas, la persona encargada de la inducción trabajará de cerca con el nuevo empleado en una especie de período de entrenamiento y capacitación, para de esta manera poder tomar acciones correctivas ante posibles fallas o errores y esclarecer dudas que persistan por parte del trabajador. El Jefe de Talento Humano también se involucrará en este proceso de evaluación de desempeño, trabajando conjuntamente con el supervisor encargado; además deberá asegurarse que todo el proceso de inducción se realice adecuadamente, según los parámetros establecidos y en el lapso de tiempo determinado.

Conclusiones

Este capítulo engloba los cuatro procesos principales que conforman el subsistema de provisión de personal. Para desarrollar dicho sistema, primero se debe tener conocimiento de las necesidades de personal que tiene el establecimiento, para de esa manera poder escoger la fuente de reclutamiento más óptima. En esta sección de la investigación, se manejan fuentes internas o externas de reclutamiento, dependiendo el cargo, y se pone en recomendación distintos métodos para cada una de estas fuentes, los cuales entregarán resultados más eficaces. Cuando ya se han receptado suficientes currículums, se realizará la comprobación de antecedentes para luego proceder con el proceso de preselección; así se reducirá el número de postulantes captados, utilizando filtros como entrevistas de preselección y *test* de personalidad y psicosensométricos.

Cuando se ha disminuido el número de aspirantes, se iniciará la selección de candidatos, en donde se analizará toda la información previamente recogida sobre los mismos. A los candidatos que se considera que cumplen

con la mayoría de los requisitos del puesto, se les aplicará una entrevista a mayor profundidad, para luego aplicar las pruebas del assessment center. Con los resultados obtenidos a través de estas dos herramientas, se realizará una comparación entre los perfiles de los candidatos y los requerimientos del cargo; resultados que finalmente mostrarán a la persona más idónea para ocupar el puesto laboral, y se procederá con la firma del contrato de trabajo.

El nuevo integrante del hotel deberá formar parte del proceso de inducción. Aquí se realizará una presentación inicial de tipo general sobre el establecimiento, haciendo uso principalmente del Manual de Inducción, que conforma una guía que contiene los parámetros más relevantes que un empleado debe conocer sobre su trabajo y el hotel. Después, un delegado de la empresa realizará la inducción a profundidad sobre el puesto laboral, el departamento y el área al que éste pertenece. Se aconseja incluir en el proceso de selección una etapa de seguimiento y evaluación de desempeño del trabajador, para mejores resultados al momento de la integración inicial de éste a la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

Para generar el Modelo de Provisión de Personal para hoteles de primera categoría en Cuenca, primero se estableció la base teórica y conceptual, la cual incluye a la Administración y la Gestión del Talento Humano para empresas hoteleras. Dicha base muestra a los trabajadores como uno de los elementos principales dentro del desarrollo de una actividad empresarial, poniendo un especial énfasis en el sector hotelero. El marco legal de la investigación destaca los aspectos reglamentarios indispensables, que se deben tener presentes en todo momento, al ser un estudio dirigido a la parte humana de una actividad industrial.

En cuanto al ámbito metodológico, a través del diagnóstico situacional referente a la gestión del Talento Humano, se pudo comprobar el ineficiente manejo de los trabajadores en estas empresas. Dichas empresas se mostraron dispuestas a brindar la información requerida; sin embargo, al no tener un departamento ni un jefe específico para Talento Humano, las personas entrevistadas no cuentan con especialización en el ámbito, por lo que los datos obtenidos no fueron de mayor profundidad. Los hoteles no solamente utilizan procesos de provisión de personal obsoletos, también mantienen estructuras organizacionales tradicionalistas, que no fomentan la profesionalización de los prestadores de servicios. Por ello, se diseñaron organigramas jerárquicos y funcionales; los cuales mostrarán más claramente los niveles de responsabilidad y las cadenas de mando.

Para la siguiente etapa de la investigación, se tomó como base la Planeación de Personal, herramienta que muestra el exceso o escasez de trabajadores de un negocio. De dicha herramienta se generó el análisis de puestos y la elaboración de las Descripciones y Especificaciones de Cargos; documentos que muestran los perfiles completos con los que las personas a ocupar un determinado puesto deben contar. También se pudieron desarrollar los diversos flujogramas de procesos que se encuentran incluidos dentro del subsistema de provisión.

El primer flujograma hace referencia a las fuentes y métodos de reclutamiento que una empresa puede utilizar de acuerdo al cargo requerido; por otro lado, el segundo mostrará el proceso de preselección de personal realizado, mediante el uso de entrevistas y distintos *tests*. En cuanto al flujograma de selección de personal, éste entrega un modelo de entrevista de selección y una ejemplificación del procedimiento del assessment center; el cual determinará finalmente quién será el nuevo integrante de la empresa, el mismo que deberá seguir el proceso de inducción, teniendo como guía el modelo del Manual de Inducción propuesto.

El propósito de optimizar el Subsistema de Provisión de Talento Humano, es el de poder reconocer a los candidatos más aptos para el desarrollo de una determinada actividad dentro de un hotel. Con la utilización eficiente de los procesos previamente descritos, se alcanzarán mejores resultados en la parte operativa y rentable del negocio; obteniendo a la vez mayores niveles de lealtad y compromiso de los trabajadores, quienes, al tratarse de empresas de servicios, constituyen la esencia de la actividad hotelera.

RECOMENDACIONES

Al desarrollar el presente trabajo de investigación, se ha connotado la importancia que una planeación integral de personal tiene para las empresas hoteleras. Si bien este estudio está enfocado únicamente en el subsistema de provisión de personal, se considera fundamental que la planeación abarque todas las diferentes áreas que constituyen la Gestión del Talento Humano.

Es esencial que toda empresa cuente con estructuras organizacionales correctamente definidas, de manera que se puedan distinguir claramente las cadenas de mando respectivas. Adicionalmente, si se cuenta con análisis de puestos bien elaborados, los trabajadores conocerán las funciones, responsabilidades y objetivos específicos que su cargo abarca, logrando así que se reduzca la polivalencia existente en empresas hoteleras. Este análisis a la vez facilitará las decisiones referentes a sueldos y salarios, evaluaciones de desempeño, capacitaciones, sistemas de compensación, entre otros.

Es aconsejable examinar de manera integral los métodos más adecuados en lo que concierne al proceso de reclutamiento; pues la efectividad de estos va a depender de gran manera de la situación por la que atraviesa el mercado laboral, así como de las condiciones y las exigencias del entorno socioeconómico, el mismo que es dinámico e influye de manera directa en varios ámbitos del turismo, entre ellos la hotelería.

Como recomendación final, se puede mencionar que es necesario que los hoteles cuenten con un Departamento y un Jefe de Talento Humano, los cuales se encargarán específicamente de todos los asuntos referentes al personal de la empresa. La persona que ocupe dicho cargo deberá estar involucrada de principio a fin en todos los procesos de gestión de personal, especialmente en el de provisión; y será quien aplique e interprete los *tests* y demás pruebas que se han propuesto en esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, Martha Alicia. Construyendo Talento. Buenos Aires: Granica, 2010.

—. Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias. Buenos Aires: Granica, 2010.

—. Diccionario de Comportamientos. Buenos Aires: Granica, 2009.

—. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica, 2012.

Benjuema Arias, Martha Luz. Gestión del Talento Humano: Guía Didáctica y Módulo . Medellín: FUNLAM, 2008.

Cabarcos Novas, Noelia. Administración de Servicios Turísticos. Bogota: Ideas Propias Editorial, 2011.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Mc. Graw Hill, 2011.

—. Gestión del Talento Humano. México D.F.: Mc. Graw Hill, 2009.

Comisión de Administración Pública Internacional. Marco para la gestión de los recursos humanos. Nueva York: Secretaría de la CAPI, 2001.

Dessler, Gary. Administración de Personal. México: Pearson Educacación, 2001.

—. Administración de Recursos Humanos. Estados Unidos: Pearson, Prentice Hall Inc., 2008.

Ekos Negocios. Grandes Empleadores Ecuador 2011. Quito: Ekos Negocios, 2011.

Feijoó, José Luis (Compilador). La Gestión Aplicada a Hotelería y Turismo. Buenos Aires: Ugerman Editor, 2008.

Mondy, R.Wayne y Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, 2005.

Pardo, Manuela y Luna, Roberto. Recursos Humanos para Turismo. Madrid: Pearson Education, S.A., 2007.

García de Sola, Pablo. «El Reclutamiento del Personal en la Empresa Turística .» Gestión de Recursos Humanos en el Sector Turístico. España: Ediciones Pirámide, 1998. 315-344.

Báez, Carlos Hernán. Ingenietics. 2006. 3 de Septiembre de 2014 <<http://www.ingenetics.com/Psicosensometrica/psicosensometrica.html>.>.

Cattell, R.B.; Cattell, A.K.S.y Cattell, H.E.P. TEA. 2014. 1 de Septiembre de 2014 <http://web.teaediciones.com/16-PF-5--CUESTIONARIO-FACTORIAL-DE-PERSONALIDAD--5-EDICION.aspx>.

Clínica de Psicología "V.mars". Psicología-online.com. 2011. 1 de Septiembre de 2014 <http://www.psicologia-online.com/test/test_personalidad_16_factores/>.

INEN. INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2013. 30 de Junio de 2014 <http://www.inen.gob.ec/>.

QUALITUR. «QUALITUR, Calidad en Turismo.» 2008. 13 de Julio de 2014 <http://www.qualiturecuador.com/contenidos/areas/normas.html>.

Santiz, María Isabel. GestioPolis. 5 de Agosto de 2013. 26 de Agosto de 2014 <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas.htm>.

Cárdenas Yánez, Karina Alexandra. «Universidad del Azuay.» 2012. 13 de Febrero de 2014 <http://www.uazuay.edu.ec/tesis/muestra.php?archivo=09262.>.

Casanova Correa, Juan y Pavón Rabasco, Francisco. «Universidad de Huelva.» 2005. 1 de Julio de 2014 <http://www.uhu.es/agora/version01/digital/numeros/03/03-articulos/miscelanea/pavon.PDF>.

Pariente F., José Luis. «Universidad de Cartago.» 2003. 14 de Marzo de 2014 <http://www.ucapanama.org/ovasdo/desarrollo_organizacional.pdf>.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. «Scribd.» 7 de Octubre de 2010. 1 de Septiembre de 2014 <http://es.scribd.com/doc/38903248/Diccionario-de-Competencias-Spencer-y-Spencer>.

Fundación de Turismo para Cuenca. Catastro de Establecimiento Turísticos del Azuay Año 2012. Cuenca, 2012.

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Administrador de Empresas de Alojamiento. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 9 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Laboral.» Turismo. Administrador de Restaurante. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 09 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Ama de Llaves. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 8 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Auditor Nocturno. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 9 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Laboral.» Turismo. Botones. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 08 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Camarera de Pisos. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 9 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Capitán de Meseros. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 9 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Chef de Cocina. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 10 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Tursimo. Chef de Partida. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 9 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Cocinero Polivalente. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 10 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Encargado de Mantenimiento. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 8 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Encargado de Reservas. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 5 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Jefe de Recepción. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 10 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Mesero. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 10 de Diciembre de 2008.

—. «Norma Técnica Ecuatoriana.» Turismo. Recepcionista. Requisitos de Competencia Laboral. Quito: Registro Oficial, 8 de Diciembre de 2008.

Tapia Vintimilla, Diana Rosa y López Real, María Augusta. «Análisis de Puestos en Hoteles de Primera Categoría en la Ciudad de Cuenca; Universidad del Azuay.» Cuenca, 1997.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista de diagnóstico

Entrevista de diagnóstico situacional del Departamento de Talento Humano

1. ¿Cuál es el valor aproximado que la empresa tiene en activos y por concepto de ventas?
2. ¿Qué tipo de organigrama o estructura organizacional maneja su empresa?
3. ¿Existe una división claramente definida por áreas o departamentos?
4. ¿Cada departamento tiene un encargado?
5. ¿Existe en la empresa un departamento o encargado de Talento Humano?
6. ¿Qué funciones realiza el departamento o encargado de Talento Humano?
7. Cuando se requiere de nuevo personal, ¿cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas?
8. ¿Se realiza una pre-selección de candidatos utilizando filtros para reducir el número de aspirantes?
9. ¿Se utilizan *tests* u otro tipo de pruebas (assessment) poniendo a los candidatos en situaciones laborales supuestas?
10. ¿Las entrevistas a los candidatos tienen algún formato específico o son elaboradas previamente? ¿Quién las realiza?
11. ¿Qué se analiza para la selección del personal? ¿Se tienen en cuenta perfiles y requerimientos específicos para cada cargo?
12. ¿Cómo se realiza el proceso de contratación de personal?
13. ¿Se realiza algún proceso o actividad relacionada al proceso de inducción del nuevo personal?
14. ¿Quién realiza la inducción?
15. ¿Cuenta la empresa con un manual de inducción con toda la información básica y relevante de la misma?
16. ¿Cómo es la relación que mantiene con sus proveedores y demás grupos de interés?

Anexo 2: Catastro de Establecimientos Turísticos (primera parte)

CATASTRO DE ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DEL AZUAY AÑO 2012				
REG	**ESTABLECIMIENTOS**	**REPRESENTANTE LEGAL**	**DIRECCIÓN**	**CATEGORÍA**
	Cantón : Cuenca			
	Parroquia: Cuenca			
	Alojamiento			
	Hotel			
0101500133	EL DORADO	PEDRO VASQUEZ	GRAN COLOMBIA 7-87	Lujo
0101500134	ORO VERDE	MARCELO FERRARI	AV. ORDOÑEZ LASSO S/N	Lujo
0101500135	ALLI TIANA	MARIO ORELLANA GARCIA	PTE. CORDOVA Y PADRE AGUIRRE	Primera
	ATAHUALPA	ANA BARZALLO SACOTO	SUCRE 3-50	Primera
0101500137	CATEDRAL	PABLO AMBROSI	PADRE AGUIRRE 8-17	Primera
	SAN JUAN	TANIA LEÓN	GENERAL TORRES 9-59 Y BOLIVAR	Primera
0101500723	CARVALLO	XAVIER CARVALLO SOLIS	GRAN COLOMBIA 9-52	Primera
0101500139	CONQUISTADOR EL No. 1	ANDRE OBIOL PINTO	GRAN COLOMIBA 6 65	Primera
0101500138	HOTEL SANTA MONICA	MONICA DELGADO ORDOÑEZ	SUCRE 6-80 Y BORRERO	Primera
0101500140	CRESPO	HERNAN JARAMILLO	CALLE LARGA 7-93	Primera
0101500141	CUENCA	DAVID FRANCISCO DURAN ARCE	BORRERO 10-69	Segunda
0101500724	ENSUEÑOS	MARIA DURAN GUAMAN	GRAN COLOMBIA Y MANUEL VEGA	Segunda
0101500725	PATRIMONIO	MARCIA MARTINEZ PONCE	BOLIVAR 6-22 Y HERMANO MIGUEL	Primera
0101500143	ITALIA	INES OCHOA GARCIA	AV. ESPAÑA Y HUAYNA CAPAC	Primera

CATASTRO DE ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS DEL AZUAY AÑO 2012						
HAB.	**PLAZAS**	**MESAS**	**PLAZAS**	**PERS.**	**TELEFONO**	**PAGINA WEB**
51	60	56	330	100	2831-390	gerencia@eldoradohotel.com.ec
77	158	44	176	90	4090000	reservascue@oroverdehotels.com
34	55	35	142	14	2831-844	hotelallitiana@hotmail.com
28	49	11	50	12	2831-841	hotelatahualpa@hotmail.com
30	70	21	84	19	2823-204	pambrosi@lartizco.com
30	60	10	40		2829306	info@sanjuanhotel.ec
30	45	8	32	8	2840-749	reservas@hotelcarvallo.com.ec
42	78	12	46	31	2831-788	reservas@hconquistador.com.ec
30	98	5	20	8	2840-215	htlsantamonica@gmail.com
41	72	22	88	46	2834-937	reservacioneshotelcrespo@yahoo.es
30	50	12	48	18	2833-711	WWW.HOTELCUENCAEC.COM hotelcuenca@email.com
30	63	10	40	9	2844-961	hotelensuenos@yahoo.com
34	49	20	100	9	2831-126	WWW.HOTELPATRIMONIO.COM reservas@patrimoniohotel.com
40	56	13	52	12	2840-060	info@hotelitalia.com.ec
34	72	20	80	24	4089751	WWW.HOTELPINAR.COM reservas@hotelpinar.com contabilidad@hotelpinar.com

Anexo 3: Catastro de Establecimientos Turísticos (segunda parte)

CATASTRO DE ESTABLECIMIETMOS TURISTICOS DEL AZUAY AÑO 2012				
REG	**ESTABLECIMIENTOS**	**REPRESENTANTE LEGAL**	**DIRECCION**	**CATEGORIA**
0101500726	SANTA ANA	ESTEBAN FERNANDO PINOS	PRESIDENTE CORDOVA No. 11-49	Primera
0101500728	VICTORIA	DANIEL FEDERICO DURAN VINTIMILLA	CALLE LARGA Y BORRERO	Primera
0101500146	EL PRINCIPE	RODRIGO CELLERI YANZAHUANO	JUNA JARAMILLO No.7-82 Y LUIS CORDERO	Primera
0101500147	TOMEBAMBA	EDGAR LEON	BOLIVAR 11 19 GENERAL TORRES	segunda
0101500727	YANUNCAY	JOSE LUIS CORREA REMACHE	VARGAS MACHUCA 10-70 Y LAMAR	Primera
0101500721	ATENAS	ALBERTO REYES	LUIS CORDERO 11 -89 SANGURIMA.	Segunda
0101500722	EUROPA	MIGUEL ULLOA ULLOA	GASPAR SANGURIMA 2-55 TOMAS ORDOÑES	Segunda
0101500148	LAS AMERICAS	TELMO CORDERO PINGUIL	MARIANO CUEVA 13-59	Segunda
0101500149	EL CISNE	JULIO MILTON MURILLO TORAL	AV. DE LAS AMERICAS Y AMAZONAS	Segunda
0101500677	VASQUEZ INN	PAOLA CRISTINA QUEZADA RODRIGUEZ	AV ESPAÑA 10-17	Segunda
0101500151	ESPAÑA	MARIA MAYANCELA MINCHALA	SANGURIMA 1-17 Y HAUYNA CAPAC	Segunda
0101501124	RIOS DEL VALLE	CARLOS SANTIAGO ULLOA ANDRADE	MARIANO CUEVA 7 21 Y P. CORDOVA	Segunda
0101500153	PRADO INN	JORGE ABRIL	ROCAFUERTE 3 45 Y HUAYNA CAPAC	Segunda
0101500154	EL QUIJOTE	JOHNN MONTERO TORAL	HNO. MIGUEL 9-58 Y GRAN COLOMBIA	Segunda
0101500156	GRAN HOTEL	JUAN DIEGO DOMINGUEZ DURAN	GENERAL TORRES 9-70	Tercera
0101500157	NORTE	RIGOBERTO VINTIMILLA PULLA	MARIANO CUEVA 11-63 Y SANGURIMA	Tercera
0101500158	PICHINCHA	NORMA DEL CARMEN MUÑOZ MOSCOSO	GRAL TORRES 8 82	Tercera
0101500159	TITO	CARLOS GOMES JARRIN	SANGURIMA 1-49 Y MANUEL VEGA	Tercera

CATASTRO DE ESTABLECIMIETMOS TURISTICOS DEL AZUAY AÑO 2012						
HAB.	**PLAZ**	**MESAS**	**PLAZ**	**PERS**	**TELÉFONO**	**PÁGINA WEB**
44	83	36	144	19	2848-138	www.grupo-santaana.net
23	46	13	52	14	2827-401	gstaana@etapanet.net
34	80	20	84	19	2847-287	hotelprincipe@etapanet.net
30	75	14	72	9	2823-797	reservas@hoteltomebamba.com / hoteltomebamba@hotmail.com
30	62	10	40	10	2829-144	yanuncay@etapanet.net
30	45	6	24	16	2827-016	
30	54	7	28	8	2821-030	www.hoteleuropacuenca.com
30	73	11	36	11	2833-850	hotellasamericas_@hotmail.com
30	82	14	56	8	2881-655	reservas@hotelelcisnecuenca.com
38	61	14	60	9	2831-482	paolacristina.quezada@yahoo.es
59	86	12	48	13	2834-208 72831-351	reservas@hotelespanaonline.com
30	71	8	32	6	2826-895	hotelriosdelvalle@hotmail.com
30	60	32	126	8	2807-164	info@hotelprado.com.ec
33	67	18	72	11	2843-197	info@hotelquijote.com
30	55	12	48	11	2831-934	granhotel@mail.com
49	96	6	24	7	2827-881	
35	80	3	12	5	2823-868	administracion@hotelespichincha.com
30	52	0	0	9	2829-734	reservas@hoteltito.com_jupaco@hotmail.com