

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA – CHICLAYO, 2014**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS**

**ANA STEFANNY SERRANO CHICANA
DIANA CAROLINA GONZALES NIEVES**

Chiclayo – Perú
2015

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA – CHICLAYO, 2014**

POR:

**BACH. ANA STEFANNY SERRANO CHICANA
BACH. DIANA CAROLINA GONZALES NIEVES**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Católica Santo Toribio
de Mogrovejo, para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS

APROBADO POR:

**Mgtr. César Manuel Chuman Cabezas
Presidente de Jurado**

**Mgtr. Rafael Martí Acosta
Secretario de Jurado**

**Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal de Jurado**

CHICLAYO, 2015

A nuestros padres, quienes ayudaron en nuestra formación, siendo nuestros pilares, motivándonos a luchar por nuestras metas.

“El hombre triunfador vigila los detalles, practica diariamente la disciplina elegida e invierte tiempo en sus anhelos. Así paga el precio al éxito.” Carlos Cuauhtémoc Sánchez (2002, p. 47).

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por habernos permitido salir adelante dándonos fuerzas e iluminándonos durante el proceso de realización de este trabajo.

A nuestras familias, por brindarnos el apoyo necesario en estos dos años de ardua investigación.

A la Gerente del Hotel Descanso del Inca, la señora Cinthya Ugaz, por ayudarnos en el desarrollo de este estudio, y por abrirnos las puertas de la empresa para ejecutar nuestra investigación.

Al Magister Eduardo Amorós Rodríguez, quien nos ayudó en el proceso de realización del presente estudio, brindándonos su tiempo y dedicación de manera incondicional.

De la misma manera, al Magister Marco Arbulú Ballesteros, quien nos ayudó con los instrumentos de recolección de datos para nuestra tesis.

Así mismo, al Magister Rafael Martel Acosta, por proporcionarnos información que sirvieron de marco teórico en la presente investigación.

Al Dr. Julio César Fernández Alvarado, por asesorarnos durante todo el proceso del presente trabajo.

De manera muy especial a nuestro incondicional compañero y colega, Freddy Cristhopher Díaz Lizana, por su apoyo y recomendaciones en todo el transcurso del estudio.

ÍNDICE

Agradecimientos	VI
Índice.....	vii
Índice de figuras.....	ix
Índice de cuadros.....	ix
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas.....	ix
Resumen y Palabras claves.	x
Abstract and Key words.	x
Introducción.....	xi

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes.....	13
1.2. Bases teórico-científicas.....	14
1.2.1. Procesos de gestión del Recurso Humano.	14
A. Incorporación de personas.....	15
B. Colocación de personas.....	15
C. Recompensar a las personas.	16
D.Desarrollo de personas.....	17
E. Retención de personas.....	18
F. Supervisión de personas.	18

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación.	20
2.2. Abordaje metodológico.	20
2.3. Sujetos de la investigación.	21
2.4. Escenario.	23
2.5. Objetivos.....	23
2.5.1. Objetivo general.....	23
2.5.2. Objetivos específicos.	23
2.6. Cuadro de operacionalización.....	24
2.7. Instrumentos de recolección de los datos.	25
2.8. Análisis de los datos.....	26

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados de las encuestas.....	44
3.2. Discusión.	55

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Perfiles de puestos.	59
2. Proceso de incorporación de personas.	61
3. Proceso de colocación de personas.	65
4. Proceso de recompensar a las personas.	67
5. Proceso de desarrollo de las personas.	71
5.1. Métodos y técnicas de desarrollo organizacional.	72
6. Proceso de retención de las personas.	73
7. Proceso de supervisión de personas.....	75
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78
ANEXOS.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa de ubicación del Hotel "Descanso del Inca".....	23
Figura N° 2: Propuesta de Organigrama del Hotel "Descanso del Inca".....	59
Figura N° 3: Modalidades de Reclutamiento de personal.....	63
Figura N° 4: Modelo de Procedimiento de selección de personal del Hotel Trópico Inn de la ciudad de San Miguel.....	65
Figura N° 5: Modalidades de remuneración.....	68
Figura N° 6: Impactos del absentismo.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Cuadro de variables “Gestión de RR.HH (Diagnostico)”.....	24
Cuadro N° 2: Cuadro de variables “Propuesta de mejora gestión RR.HH”.....	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Modo de ingreso a la organización.....	44
Gráfico N° 2: Procesos de selección de los colaboradores.....	45
Gráfico N° 3: Compromiso con la organización.....	45
Gráfico N° 4:Horario de Trabajo.....	46
Gráfico N° 5: Prestaciones sociales.....	46
Gráfico N° 6: Compensación de personas.....	47
Gráfico N° 7: Información para la realización de actividades.....	47
Gráfico N° 8: Diseño de cargos.....	48
Gráfico N° 9: Desarrollo de personas.....	48
Gráfico N° 10: Evaluación de personas.....	49
Gráfico N° 11: Orientación de personas.....	49
Gráfico N° 12: Motivación.....	50
Gráfico N° 13: Percepción del puesto de trabajo.....	50
Gráfico N° 14: Percepción del estrés.....	51
Gráfico N° 15: Ambiente laboral.....	51
Gráfico N° 16: Relación jefe – colaborador en el área laboral.....	52
Gráfico N° 17: Comunicación Jefe – Colaborador en el área laboral.....	52
Gráfico N° 18: Equilibrio en el diseño y actividades de los puestos de trabajo.....	53
Gráfico N° 19: Capacitaciones en el hotel.....	53
Gráfico N° 20: Frecuencia de realización de las capacitaciones.....	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Sujetos de investigación.....	22
Tabla N° 2: Modelo de evaluación de desempeño para los colaboradores.....	67
Tabla N° 3: Propuesta de plan recreativo para el Hotel Descanso del Inca.....	69
Tabla N° 4: Propuesta de programa de incentivos para el Hotel Descanso del Inca.....	69
Tabla N° 5: Propuesta de Programa de capacitación para Hotel Descanso del Inca.....	73

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo, desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de los recursos humanos en el hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo, encontrándose estrechamente vinculada con la gran problemática de la realidad local: los servicios. Es así que se empleó el tipo de investigación mixta, con el diseño de investigación descriptiva, donde la muestra estuvo conformada por 12 personas, que fue el total de colaboradores del hotel, y para la recolección se utilizaron las técnicas de gabinete como fichas bibliográficas, textuales, resumen y comentarios; además como instrumentos de investigación se aplicaron entrevistas, encuestas y una guía de observación; en relación al procesamiento de datos, estos fueron procesados mediante los programas computacionales de Excel 2010 y Word 2010, que sirvieron para plasmar el análisis del estudio. Todo esto tuvo como finalidad la aplicación de diversas técnicas propuestas para la mejora de su gestión, en cuanto al recurso humano.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Recursos humanos.

ABSTRACT.

These researches had as objective, develop a proposal of improvement to the management of human resources in the rest of the Inca hotel in the city of Chiclayo, was closely linked with the great problems of the local reality: services. So that is employed the type of joint research, descriptive research design, where the sample was conformed by 11 people, that was the total of employees of the hotel, and to collect used Cabinet techniques such as bibliographic, textual files, summary and comments; as research instruments applied interviews, surveys, and a guide to observing; in relation to the processing of data, these were processed by the computer programs of Excel 2010 and Word 2010, that it served to capture the analysis of the study. All this was aimed at the application of various techniques proposed for the improvement of its management, in terms of human resources.

KEYWORDS: Management, Human Resources.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano dentro de una organización es fundamental para su éxito. La importancia de los Recursos Humanos y la contribución por parte de estas en su desarrollo profesional, es cada vez más determinante en la calidad de servicio. Por esta razón, el capital humano, debe permanecer en un continuo mejoramiento de conocimientos, haciendo que la labor del encargado de gestión de Recursos Humanos sea indispensable para el buen desarrollo del establecimiento.

Sin embargo, en muchos países, siendo uno de ellos el Perú, no se da la debida relevancia al personal que es contratado, generando así deficiencias en el desempeño, limitaciones en su crecimiento, y hasta en algunos casos, un "Homo Economicus" (persona motivada solamente por el factor económico). Este tipo de situaciones obliga a los colaboradores, a perder la identificación con la empresa, reducir sus niveles de motivación, así como el desinterés por las actividades que realizan.

En Chiclayo se ha podido observar la gran decadencia de la gestión y manejo de personas dentro de los establecimientos hoteleros, pues los trabajadores no se sienten a gusto con el ambiente en el cual laboran, y los encargados del manejo de la empresa no son capaces de proporcionar las herramientas necesarias para incrementar sus habilidades y capacidades, ya que se basan simplemente en mantener a los colaboradores sin otorgarles ningún incentivo, haciendo que esta insatisfacción sea transmitida a las personas de su entorno, huéspedes o clientes que mantienen contacto con ellos, ocasionando un maltrato e incluso generando una mala imagen para la empresa a la cual pertenecen.

Chiavenato (2000), cuando se refiere a la motivación del personal menciona:

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobreviene en estado de depresión, desinterés, apatía, descontento hasta llegar a estado de agresividad, agitación e inconformidad (p. 30).

En el año 2010 en la ciudad de Chiclayo, entró en funcionamiento el Hotel Descanso del Inca, ubicado en la calle Manuel María Izaga N° 836, incursionando en el mundo hotelero con una moderna infraestructura y servicios de calidad, buscando superar las expectativas de sus clientes, sin embargo, al realizarse la entrevista exploratoria a la administradora de dicho establecimiento, se observó deficiencias en diversos procesos aplicados al desarrollo y gestión de personas, debido a la carencia de conocimiento sobre la gestión de recursos humanos dentro de una organización, es por ello que surge la necesidad de brindar la información necesaria para mejorar la gestión del capital humano dentro de este establecimiento hotelero, teniendo como objetivo principal desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de los recursos humanos, y a la vez diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano, evaluar los procesos de administración de los Recursos Humanos y proponer un nuevo proceso de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y evaluación de

personas, en el Hotel Descanso del Inca. Así mismo, la importancia del presente trabajo de investigación, radica en la necesidad de mejorar la gestión del talento humano dentro del Hotel Descanso del Inca en la ciudad de Chiclayo, pues es de vital interés para la gerencia de este hotel, que su personal se encuentre en las mejores condiciones laborales, ya que esto repercutirá en su crecimiento empresarial. A su vez, esta investigación servirá de modelo para futuras investigaciones dentro del sector hotelero en el área de recursos humanos.

El contenido de la presente investigación se desarrolla de la siguiente manera, en el capítulo I se trata todo lo referente a los antecedentes y las bases teóricas científicas más relevantes, sobre la gestión de los recursos humanos.

Dentro del capítulo II, se conoce la metodología empleada como el tipo de investigación, el abordaje metodológico, los sujetos de la investigación, el escenario, los objetivos, el cuadro de operacionalización de variables, los instrumentos de recolección de los datos y el análisis de los mismos, todo dentro del enfoque de la investigación mixta.

Así mismo, después de haber empleado los instrumentos de recolección de datos, en el capítulo III, se mostrará la tabulación de datos, analizando la guía de observación, encuestas y entrevistas. Los resultados serán presentados en gráficos de pastel y barras con su respectiva interpretación, permitiendo de esta manera la elaboración de la propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos presentada en el capítulo IV.

Finalmente, se culmina con las conclusiones dando respuesta a los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, trataremos todo lo referente a los antecedentes y las bases teóricas científicas más relevantes acerca de la gestión de los recursos humanos.

1.1. Antecedentes.

En los inicios de la administración, los directivos de las empresas no consideraron el enfoque de recursos y capacidades como elemento estratégico hasta finales de los años noventa, lo cual fue comentado por Prahalad y Hamel (1990), quienes introducen la noción de propósito estratégico, haciendo hincapié en la necesidad de encontrar las competencias esenciales basadas en recursos internos de una empresa para adquirir ventajas competitivas sostenibles, esto se podrá lograr como lo menciona Andrés (1999), con una adecuada gestión, lo que a su vez mejorará e incrementará la formación integral de sus colaboradores.

Es así que la gestión del personal es un componente integral del modelo de negocio de cualquier hotel, dándonos a entender Facchin (2013), que dentro de una empresa hotelera, el personal contratado siempre marcará las pautas y determinará el éxito o no del establecimiento hotelero y la efectividad de sus estrategias.

Por ello, el objetivo principal de la administración de los recursos humanos consiste en mejorar la contribución del personal en la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social, tal y como lo mencionan Pinales, Cabrera, Cabral y Martínez (2003).

Bedoya (2007), habla sobre la nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas, donde el manejo de personas es una de las áreas empresariales que ha afrontado cambios y transformaciones en los recientes años. Destacando que la gestión de personas ha sido responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas, es por ello que se tendrá en cuenta la mejora en las condiciones laborales, lo cual debe ir acompañado de una introducción en caso sea necesario una gestión profesionalizada de los Recursos Humanos, tal como lo mencionan Navarro, Bravo y Jeréz (2008), se ha podido comprobar, la poca práctica de este sistema de gestión de recursos humanos en el sector hotelero, implicando la falta de instrumentos necesarios para afrontar otro de los grandes retos del sector: la planificación de la estrategia empresarial.

Identificándose a la gestión de recursos humanos como el principal problema dentro de la hotelería, como lo menciona Enz (2009), donde los directivos y ejecutivos de hoteles de América del Norte y del Medio Oriente, se preocupaban más por la contratación de empleados, en Europa por retener a sus colaboradores y en América del Sur buscaban reforzar la formación y la moral del personal, reconociendo que la gestión de los recursos humanos es primordial para estas empresas de servicios.

Teniendo muy presente en la industria hotelera que el aumento del valor de los recursos humanos en este sector se debe: a las nuevas demandas de los clientes, las nuevas tecnologías, la intensa competitividad y la persistente escasez de candidatos, lo cual hace según Ryder (2001) necesaria una constante mejora dentro de las capacidades del mismo, que le permitan brindar un servicio diferenciado al mercado.

Esto contrasta la necesidad generalizada en el sector hotelero, en cuanto a gestión de personas, por encima de todo como lo menciona Reddy (2009) este es un sector donde los servicios que se ofrecen se canalizan a través de las personas y es aquí, más que en muchos otros sectores, clave y estratégica la gestión de los colaboradores que atiendan a los clientes.

1.2. Bases Teórico-Científicas.

Chiavenato (2000, p. 18) afirma: “La Administración del Recurso Humano (ARH) es un área interdisciplinaria”, que abarca una gran cantidad de campos de conocimiento, siendo nuevamente mencionado por Loreto y Szmulewicz (2003, p. 74), quienes dan a conocer el tipo de conocimiento requerido por los gerentes de hoteles en el ámbito del recurso humano. Dentro de estos se encuentran la “gestión de recursos humanos” y “dirección de recursos humanos”.

Calviño (2008), menciona la gran importancia de la industria turística y hotelera en el desarrollo económico de los países, resaltando el papel de los colaboradores, son ellos quienes hacen posible el generar beneficios económicos, sociales y políticos que se requieren mediante el turismo. De este modo la llamada “gestión de recursos humanos” debería ocupar un lugar prioritario en el modelo de gestión, Chiavenato (2009), lo define como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos los procesos de incorporación, colocación, recompensación, desarrollo, retención y supervisión de personas.

1.2.1. Procesos de gestión del Recurso Humano.

Como se pudo observar durante el desarrollo de esta investigación, algunos hoteles y empresas que brindan servicios, optaron por implementar diversos procesos para la buena gestión de su recurso humanos, siendo el caso del hotel Tropic Inn, Amaya, Barrera & Espinoza (2007), donde se menciona la importancia de este modelo, teniendo como principal objetivo superar las deficiencias existentes dentro del área de recursos humanos, lo cual contribuye a la calidad brindada en el servicio tanto al cliente externo como interno, pues un uso eficiente de los recursos humanos permitirá lograr el éxito empresarial. Es así que en la presente investigación, se propone un modelo de gestión del área de recursos humanos “inspirado en el modelo propuesto por Idalberto Chiavenato”, en el cual se tomaran en cuenta los siguientes procesos:

A. Incorporación de personas.

Izquierdo, López y Curbelo (2000) mencionan que la eficacia de los sistemas de reclutamiento y selección influyen en los resultados de los demás subsistemas de recursos humanos y de la gestión de la organización en general. Una buena selección reduce los costos de formación, mejora el desempeño, disminuye la rotación externa de personal y mejora el comportamiento de los costos relativos al elemento de la fuerza de trabajo en el sector hotelero.

Para Oliver (2008) este proceso constituye las rutas de acceso hacia la organización, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes dentro de la organización.

Es así como el talento humano juega un papel crucial en las empresas de servicios. Dressler (2004, p. 11) realizó una observación, obteniendo como resultado que existen “cierto número de empleados que carecen del temperamento, la madurez, las aptitudes sociales y la tolerancia para establecer los contactos frecuentes”, que postulan a trabajos del servicio al cliente, pudiéndose evitar dichos inconvenientes habiéndose realizado un correcto proceso de reclutamiento y selección adecuados.

Dentro de las empresas del sector hotelero, el reclutamiento es una de las actividades más utilizadas, ello pone en evidencia la importancia de todos aquellos procesos orientados a la incorporación de personal, así como el incipiente grado de desarrollo de los sistemas de Gestión de Recursos Humanos, teniendo como fuentes más utilizadas a las relaciones personales, seguidos por los anuncios y la petición directa. Se ha de hacer especial mención al todavía reducido uso de internet e incluso al recurso a las bolsas de trabajo de Escuelas de Hostelería o Asociaciones (Navarro, Bravo y Jeréz, 2008). Ellos mencionan acerca del procedimiento de selección de candidatos más utilizado por las empresas hoteleras, independientemente de sus dimensiones, son las entrevistas. Sin embargo, ésta es complementada por otros procedimientos como son las pruebas en el lugar de trabajo o el período de prueba. En empresas grandes se introducen las pruebas psicotécnicas.

B. Colocación de personas.

En relación a la gestión de competencias Felipe (2002), añade que la hotelería, se ha visto en la necesidad de asumir un “aluvión” de personas listas a ocupar puestos de trabajo con perfiles y

exigencias muy concretas. Es así como las empresas requieren modelados de trabajos ya especificados dentro de cada una de las áreas que posea.

Brunety (2007) cuando se refiere a los modelos de gestión dio el siguiente aporte: “Un nuevo modelo de gestión tiene como base el cambio en la cultura de la empresa y la forma de trabajo de las personas, sintiéndose partícipes, comprometidas con los objetivos de calidad.”. Es decir la cultura organizacional, tiene como propósito, lograr la calidad en el servicio a brindar, siendo esta una gran ventaja competitiva que genera un impacto positivo y diferenciador ante el cliente; repercutiendo de esta manera en la rentabilidad y en el éxito de la empresa.

Por ende Oliver (2008), menciona los procesos comprendidos en esta fase, siendo estos la asignación y el posicionamiento de los colaboradores en las actividades correspondientes a su cargo dentro de la organización, a la vez Navarro, Bravo y Jeréz (2008) afirman que son instrumentos importantes para ubicarlos e incorporarlos al sistema de trabajo y a la “cultura organizacional” de la empresa hotelera.

Por otro lado, Camargo-Toribio (2012), establece que dentro del proceso de colocación de personas, la evaluación del desempeño en la hotelería es una condición previa para la estabilidad de los resultados individuales y colectivos que inciden favorablemente en el funcionamiento de la organización como un todo, pero en la práctica no siempre esto ocurre así, pues en muchos casos el contenido de la misma se obvia y con ello la importancia que tiene como un instrumento para la toma de decisiones.

C. Recompensar a las personas.

Reyes (2000) cuando aborda el tema de los recursos humanos sostuvo que comprende los aspectos de la administración del personal, uno de los más importantes, sin duda, es el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador.

Dentro de la industria multinacional hotelera existe una tendencia a invertir en educación, formación y desarrollo, a fin de ofrecer un servicio que tenga más en cuenta las necesidades de los clientes. Así, el grupo Radisson Hotel reconoce que el éxito de la empresa depende de los conocimientos, competencias, aptitudes, motivación y dedicación de sus empleados (Ryder, 2001).

Así mismo, Felipe (2002) menciona que la motivación representa la clave de los Recursos Humanos (RR.HH) y sus estímulos más importantes vendrán a través de una estructura

salarial equitativa que debe ser planteada a la dirección: de las evaluaciones de desempeño, del diagnóstico y establecimiento de las mejores condiciones para el desarrollo de las competencias, de tal manera que exista una verdadera calidad de vida laboral, cauces para la participación activa y reconocimientos generosos en todos los aspectos.

Acerca de la importancia de este proceso, Oliver (2008), define como elementos fundamentales los incentivos y la motivación de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta tanto los objetivos de la organización como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Por lo anteriormente mencionado, los procesos de compensación ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión de personas en las empresas hoteleras, pues el hecho que una persona se sienta bien pagada y valorada es relevante a la hora de brindar un buen servicio a los clientes.

D. Desarrollo de personas.

Oliver (2008) cuando aborda el tema del desarrollo de personal relacionado a la educación del recurso humano indica:

Este proceso se relaciona estrechamente con la educación. Todo modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser, a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas (p.56).

Es decir el desarrollar personas, no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino por el contrario es brindarles la información básica para el aprendizaje de nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos, permitiéndoles ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Por otro lado, Chiavenato (2003) indica que lo más relevante es la inversión en las personas cuando manifiesta:

Las organizaciones, están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales, en vez de invertir directamente en los productos y servicios están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos (p. 65).

De esta manera las empresas buscan potenciar las cualidades y conocimientos de sus colaboradores, debido a que constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, del talento humano y de los clientes, resulta complejo, como lo menciona Benítez (2006, p. 91) dado que se trata de mantener satisfechos a los colaboradores para lograr que se identifiquen con la organización, aumenten su productividad y logren la conquista de los consumidores externos.

A su vez Talón, Gonzales & Figueroa (2007) consideran que en el sector hotelero el factor humano es un valor intangible, clave para la demanda requerida por el cliente actual, necesitándose así colaboradores más cualificados y profesionales. Haciéndose de gran importancia la constante capacitación del capital humano, quien se encargará de diferenciarlos ante la competencia, logrando de esta forma un valor agregado al servicio de calidad que ofrecerá.

E. Retención de personas.

Ferreiro & Alcázar (2001), cuando se refiere a los colaboradores de una empresa indicaron:

Ha quedado claro que el objetivo al que debe apuntar todo directivo es facilitar que se desarrollen los motivos trascendentes en sus colaboradores, para así lograr el crecimiento de la empresa (p. 25).

Tomando como punto de referencia a la motivación, son estos motivos trascendentales los que influyen en el actuar de los colaboradores, de esta manera hace comprender que el proceso de retención de personas es fundamental dentro de una organización, pues la confianza y respeto que se establezcan entre colaborador y gerente se reflejarán en los resultados.

A la vez el proceso de retención de personas en la hotelería, como lo menciona Muñoz (2008), ha sido y sigue siendo un tema prolífico de investigación, existiendo numerosos sondeos al respecto, teniendo como principal objetivo el disminuir la tasa de rotación de los empleados de una empresa de servicios.

F. Supervisión de personas.

Chiavenato (2000) sostuvo que el sistema de información gerencial se encuentra vinculado a la supervisión de personas, teniendo como función principal recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan

tomar decisiones, en función a las bases de datos del recurso humano, respecto a los candidatos a ascensos y la previsión de jubilaciones, dado que el área de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Es por ello que la hotelería exige actitudes y aptitudes extraordinarias en todos los niveles gerenciales, necesitándose de herramientas de gestión estratégica, siendo una de ellas mencionadas por Silva (2011), la cual constituye un sistema basado en tecnología informática (base de datos del personal), que permita integrar las informaciones que requiere toda organización para una gestión exitosa y de calidad.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

En este capítulo, conoceremos la metodología empleada en el presente trabajo, como son, el tipo de investigación, el abordaje metodológico, los sujetos de la investigación, el escenario, los objetivos, el cuadro de operacionalización de variables, los instrumentos de recolección de los datos y el análisis de los mismos, todo dentro de un enfoque de una investigación mixta, para la elaboración de una propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, dentro del Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo, durante el año 2014.

2.1. Tipo de investigación.

El presente trabajo de investigación es descriptivo, para Hernández, Fernández y Baptista (2010) cuando se refieren a este tipo de investigación indican:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (p. 80).

Es por ello que este tipo de investigación descriptiva, permitió desarrollar la propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos del Hotel Descanso del Inca, mediante la observación y descripción de acontecimientos ocurridos en el desarrollo del estudio investigativo.

2.2. Abordaje metodológico.

La presente investigación tuvo un abordaje metodológico basado en la propuesta de Idalberto Chiavenato (2009) relacionada directamente sobre los procesos de gestión del talento humano, para ello indica:

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. El área de Recursos Humanos (ARH) está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber (p. 7).

Chiavenato (2009) para el adecuado manejo de la gestión del talento humano, propone los seis procesos de la gestión del talento humano, siendo los siguientes:

1. Admisión de personas, división de reclutamiento y selección de personal: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la

empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, siendo realizadas por psicólogos y sociólogos.

2. Aplicación de personas, división de cargos y salarios: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, siendo realizados por estadísticos, analistas de cargos y salarios.

3. Compensación de las personas, división de beneficios sociales: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales, realizadas por trabajadores sociales, especialistas en programas de bienestar.

4. Desarrollo de personas, división de capacitación: son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, desarrolladas por analistas de capacitación, instructores, comunicadores.

5. Mantenimiento de personas, división de higiene y seguridad: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, desarrollados por médicos, enfermeras, ingenieros de seguridad, especialistas en capacitación de vida.

6. Evaluación de personas, división de personal: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, desarrollados por auxiliares de personal y analistas de disciplina (p. 8).

Es en base a la metodología de Chiavenato (2009) que permitirá la elaboración de una propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, dentro del Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo, durante el año 2014.

2.3. Sujetos de la investigación.

Para esta investigación se ha considerado como población a las personas que están directamente involucradas con el desempeño laboral del Hotel Descanso del Inca, siendo un total de 12 personas, dividiéndolas en los siguientes grupos:

1. Personal de Gerencia y Administrativo (Coordinador administrativo).
2. Personal de recepción.
3. Personal de housekeeping (Camareras, lavandería).
4. Personal de cocina (Jefes y ayudantes de cocina).
5. Personal de limpieza y mantenimiento.

Tabla 1
Sujetos de la investigación

N°	Áreas	Cantidad de Recurso Humano
1	Personal de Gerencia y Administrativo (Coordinador administrativo)	01
2	Personal de recepción	03
3	Personal de housekeeper (Camareras, lavandería)	03
4	Personal de cocina (Jefes y ayudantes de cocina)	04
5	Personal de limpieza y mantenimiento	01
TOTAL		12

Fuente: Elaboración propia, 2014.

- 1) Personal de Gerencia y Administrativo (Coordinador administrativo):
Señorita, Cinthya Ugaz Galarreta.
- 2) Personal de recepción:
Señorita, Kathya Ugaz Galarreta.
Señorita, Mónica Fabiola Torres Vázquez.
Señor, Cristian Tepo Reyes.
- 3) Personal de housekeeping (camareras, lavandería):
Señorita, Leydi Ruiz Bayona.
Joven, Excio Paucar Villegas.
Señorita, Naiery Morales Carrizales.
- 4) Personal de cocina (jefes y ayudantes de cocina):
Señorita, Lourdes Luciana Pisfil Romero.
Señorita, Vanessa Nicole Gil Osos.
Señorita, Carmen Ixamar Calderón Díaz.
Señorita, Elizabeth Pérez Balarezo.
- 5) Personal de limpieza y mantenimiento:
Señor, Richard Pérez Villegas.

Hernández, et al. (2010) afirman que la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo a la misma, es así que se consideró a todo el personal que labora en el establecimiento

hotelero Descanso del Inca, siendo un total de 12 personas, las cuales brindaron la información necesaria para la elaboración de la presente investigación.

2.4. Escenario.

La investigación se desarrolló en el departamento de Lambayeque de manera particular en la ciudad de Chiclayo, en el establecimiento de hospedaje, llamado Hotel Descanso del Inca, ubicado en la calle Manuel María Izaga N° 836.

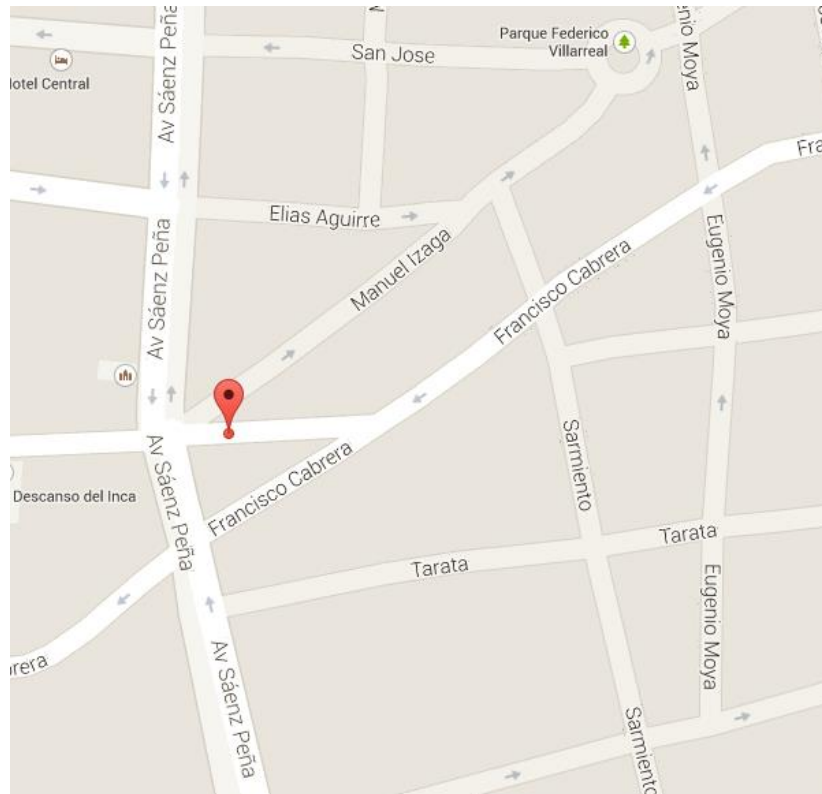


Figura 1. Mapa de ubicación del "Hotel Descanso del Inca".
Fuente: Google maps.

2.5. Objetivos.

2.5.1. Objetivo General.

Desarrollar una propuesta de mejora de la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo.

2.5.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar la situación de la gestión del talento humano en el hotel Descanso del Inca.
2. Evaluar los procesos de administración de Recursos Humanos.
3. Proponer la aplicación de los procesos de incorporación, colocación, recompensar, desarrollo, mantenimiento y supervisión de personas.

2.6. Cuadro de operacionalización.

Cuadro 1

Gestión de RR.HH (Diagnóstico)

Variable	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores
GESTIÓN DE RR.HH (DIAGNOSTICO)	Incorporación de personas	Reclutamiento	Modalidades de reclutamiento
		Selección	Procesos y técnicas de selección
	Colocación de personas	Orientación de las personas	Cultura organizacional
		Modelado del trabajo	Enfoque para el diseño de los puestos
		Evaluación de desempeño	Métodos de evaluación
	Recompensar a las Personas	Remuneración	Tipos de remuneración
		Programas de incentivos	Remuneración por competencia
		Prestaciones y servicios	Tipos de Prestaciones Sociales
	Desarrollo de las personas	Capacitación	Procesos y evaluaciones de capacitación
		Desarrollo organizacional	Métodos y Técnicas
	Retención de personas	Relaciones con los colaboradores	Programa de ayuda al empleado
	Supervisión de personas	Base de datos	Sistemas de información administrativa de la administración de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cuadro 2.

Propuesta de mejora gestión RR.HH

PROPUESTA DE MEJORA GESTIÓN RR.HH	Mejora en los procesos de incorporación del personal	Reclutamiento	Técnicas de reclutamiento
		Selección	Técnicas de selección
			Procesos de selección
	Mejora en los procesos de colocación de personas	Orientación de las personas	Evaluación de los resultados
			Componentes y Métodos para la socialización organizacional
		Modelado del trabajo	Diseño, descripción y análisis de puestos
			Trabajo en equipo
	Mejora en los procesos para recompensar al personal	Evaluación de desempeño	Métodos de evaluación
		Remuneración	Política salarial
		Programas de incentivos	Recompensas y sanciones
	Mejora en el desarrollo del personal	Prestaciones y servicios	Tipos de Prestaciones Sociales
		Capacitación	programa de capacitación
	Mejora en los procesos de retención de personas	Desarrollo organizacional	Métodos y Técnicas de desarrollo
			Relación colaborador-organización
	Mejora en los procesos de supervisión de personas	Base de datos	Sistemas de información y supervisión de la administración de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2014.

2.7. Instrumentos de recolección de los datos.

Los instrumentos de recolección de datos fueron:

- 1) Documentos en libros de gestión del talento humano y recursos humanos.
- 2) Tesis de grado.
- 3) Guía de observación exploratoria.
- 4) Encuestas mediante cuestionarios.
- 5) Entrevistas por medio de una cedula de entrevista.

En primer lugar, se acudió a recolectar documentos en libros de gestión del talento humano y recursos humanos, así mismo en tesis de grado que ayudó a tener una idea más clara del tema antes de realizar la guía de observación exploratoria, la misma que ayudó a tener una visión general del entorno donde labora el recurso humano; por otro lado también se realizaron encuestas, aplicadas a través de cuestionarios con alternativas cerradas y con ayuda de la escala de Likert, siendo esta reconocida por Malave (2007):

Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Consiste en un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos. Dentro de los aspectos constitutivos de la escala tipo likert, es importante resaltar las alternativas o puntos, que corresponden a las opciones de respuesta de acuerdo al instrumento seleccionado. A continuación las alternativas y valores más usados:

Alternativa A:

- (5) Muy de Acuerdo.
- (4) De Acuerdo.
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (2) En desacuerdo.
- (1) Muy en desacuerdo (p. 3).

Los puntajes presentados entre paréntesis son valores asignados a los indicadores como opciones de respuesta, señalando el número 5 y 1, la máxima y mínima puntuación respectivamente.

Es un tipo de escala que mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

Finalmente, se ejecutaron entrevistas de tipo no estructuradas, que a la vez fueron focalizadas, las cuales contenían alternativas abiertas, que permitieron obtener información de primera mano y confiable, acerca de la gestión del recurso humano dentro del Hotel Descanso del Inca.

2.8. Análisis de los datos.

La investigación se comprobó en base a los resultados obtenidos, en relación a los instrumentos de recolección de datos, como las encuestas, fueron procesados a través del programa computacional Excel 2010, que permitió establecer frecuencias porcentuales. En el caso de la guía de observación exploratoria y las entrevistas, fueron procesadas mediante el programa

Microsoft Word 2010, para su adecuado tratamiento y posterior interpretación. El procesamiento de los datos se realizó a través de dos computadoras, Core I3 y Dualcore respectivamente, los datos obtenidos fueron resumidos en tablas y gráficos con el fin de establecer y mostrar los resultados del estudio en la ciudad de Chiclayo.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Después de haber aplicado los instrumentos de recolección de datos realizados a los colaboradores y a la administradora del Hotel Descanso del Inca. Asimismo, se aplicó una guía de observación exploratoria en el ambiente natural en el cual se desarrollaban las actividades cotidianas de cada una de las personas que laboraban dentro del hotel. Las encuestas para el caso del recurso humano; y las entrevistas se aplicaron para ambas partes, realizándose así la tabulación de los datos obtenidos. Los resultados son presentados de la siguiente manera:

- 1) Guía de observación exploratoria: Mediante una tabla de descripción y comentario, de hechos o casos ocurridos durante su aplicación. (Ver Anexo N° 1 – Guía de Observación).
- 2) Entrevistas: Plasmando la información brindada por todo el personal (administradora y los colaboradores). (Ver Anexo 2 – Entrevistas 1 – 12).
- 3) Encuestas: Mediante gráficos de pastel y barras con su respectiva interpretación más relevante. (colaboradores). (Ver Anexo 4).

3.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

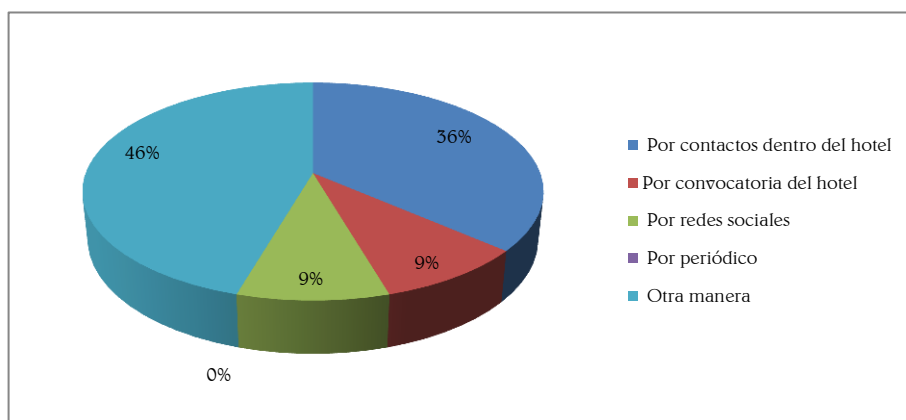


Gráfico 1. Modo de ingreso a la organización.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Como se aprecia en el Gráfico 1, un 46% del personal ingreso a laborar en el Hotel por convenios mediante las universidades a las que pertenecían, iniciando labores como practicantes, esto fue mencionado por la mayoría de los trabajadores de diversas áreas del hotel durante las entrevistas realizadas. Así mismo, un 36% del personal ingresó mediante contactos dentro del hotel, mencionándonos incluso que algunos tenían vínculo familiar con los dueños, mostrando de esta manera la informalidad dentro del proceso de reclutamiento del personal, lo cual muestra la necesidad de un correcto proceso de incorporación de personas para evitar futuros inconvenientes dentro de desempeño laboral del colaborador contratado.

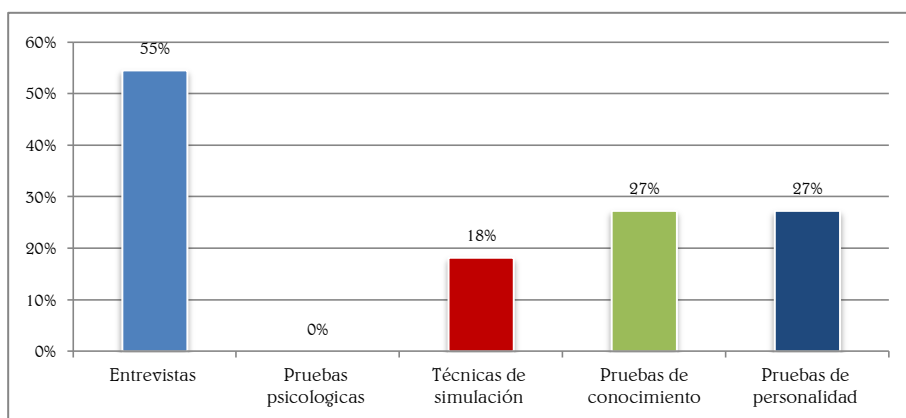


Gráfico 2. Procesos de selección de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 2, se pudo observar que un 55% de los colaboradores fueron evaluados mediante entrevistas previamente a su contratación dentro del hotel, por otro lado, las entrevistas realizadas a los mismos, arrojaron otros métodos de selección, dentro de los cuales se encontraba el sistema de simulación, omitiéndose ciertas pruebas necesarias para la buena selección del personal, esto ayudaría a que la empresa no pierda tiempo ni dinero en contratar a personal no aptas para la realización de las actividades diarias dentro del hotel.

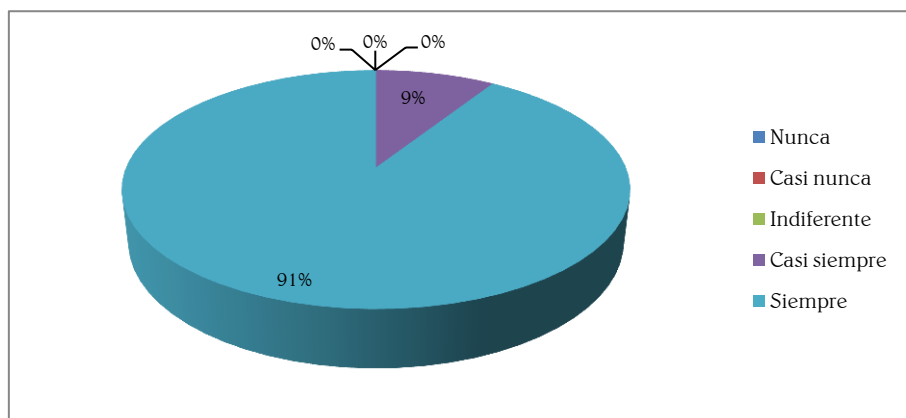


Gráfico 3. Compromiso con la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 3, un 91% de los colaboradores manifestaron estar comprometidos con el hotel, esto se debe a la buena relación personal que mantienen con la gerente, pero aun así existe cierta insatisfacción, lo cual fue mencionado en las entrevistas, debido a que la organización no cumple con la satisfacción total de sus necesidades como trabajadores, a causa de la remuneración y a la escasa motivación recibida, generando así una falta de fidelidad y respeto hacia la empresa por parte de los colaboradores.

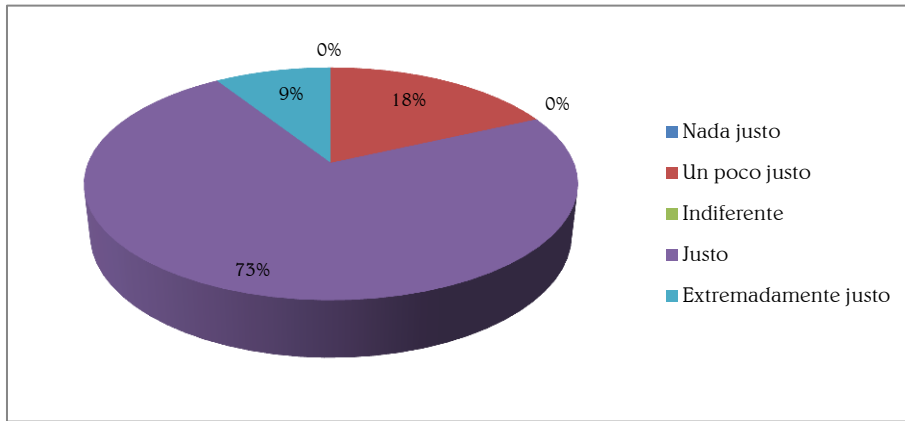


Gráfico 4. Horario de Trabajo.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 4, el 82 % de los colaboradores consideraron justo su horario de trabajo, pues esta mayoría labora a tiempo completo en el hotel, sin embargo, existen practicantes, los cuales sienten su labor un poco dificultosa, al estudiar y trabajar a la vez, sin tener una buena retribución monetaria para motivarse a desempeñar bien sus labores, esto fue mencionado en las entrevistas realizadas.

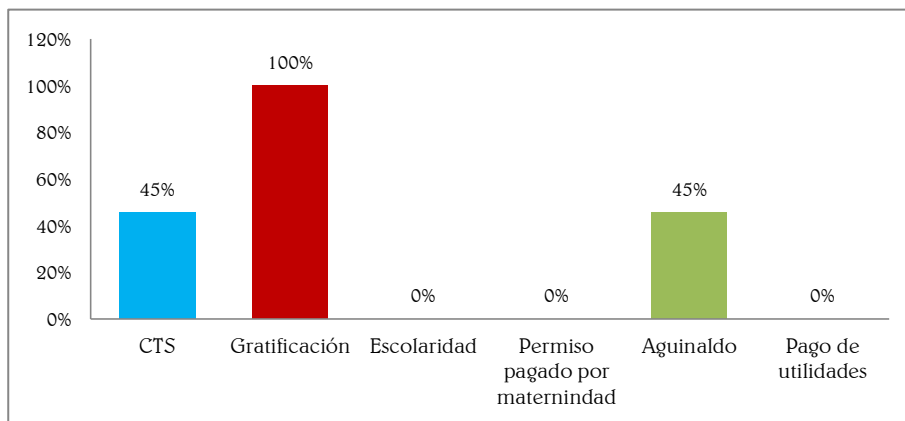


Gráfico 5. Prestaciones sociales.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 5, el 45% de los colaboradores reciben diversas prestaciones sociales tales como: aguinaldo y CTS, lo cual es brindado solo al personal que se encuentra laborando por tiempo completo dentro del hotel, quienes a la vez perciben una gratificación mensual, pero por otro lado, en las entrevistas se mencionó la falta de beneficios para los practicantes, siendo esto un aspecto que crea incomodidad en el personal, desmotivándolos a continuar de manera correcta con las actividades que deben desempeñar.

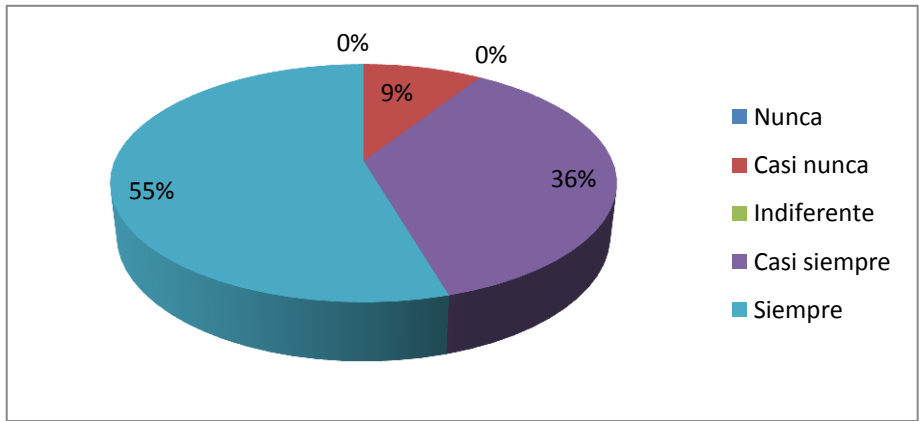


Gráfico 6. Compensación de personas.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 6, el 91% del personal mostró conformidad en relación al salario recibido por las actividades realizadas dentro del hotel, por otro lado, un 9% mencionó encontrarse insatisfecho, lo cual fue reforzado con los datos obtenidos en las entrevistas donde diversos colaboradores mencionaron sentirse poco cómodos con su salario mensual, pues algunos ya habían culminado su carrera, pero se les continuaba pagando como practicantes, generando desgano en los colaboradores, quienes empezarían a mostrar desinterés al momento de realizar sus labores, viéndose así en la necesidad de buscar otras opciones de empleos donde sepan valorar su esfuerzo.

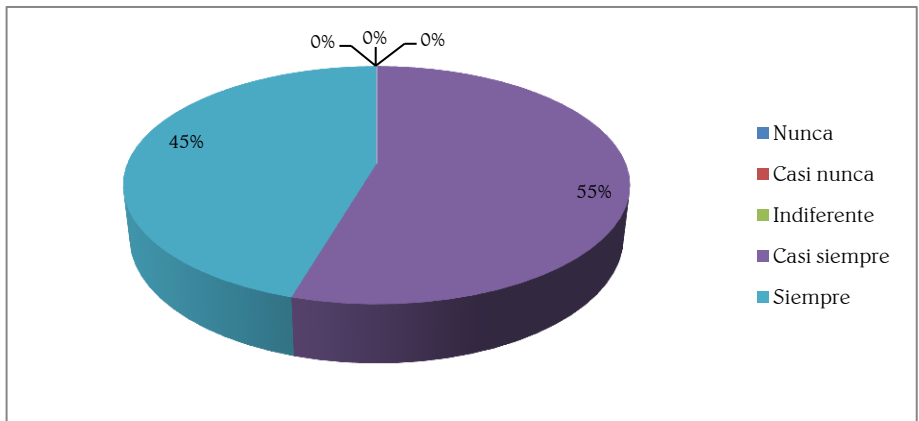


Gráfico 7. Información para la realización de actividades.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 7, al momento de responder el cuestionario todo el personal afirmó siempre recibir la información suficiente para el correcto desempeño de sus labores, pero durante la realización de las entrevistas una cierta parte mencionó dificultad dentro de su área de trabajo, debido al incumplimiento de labores de compañeros, generando así incomodidad y a la vez confusión dentro del desempeño de labores en el área en que se encuentren.

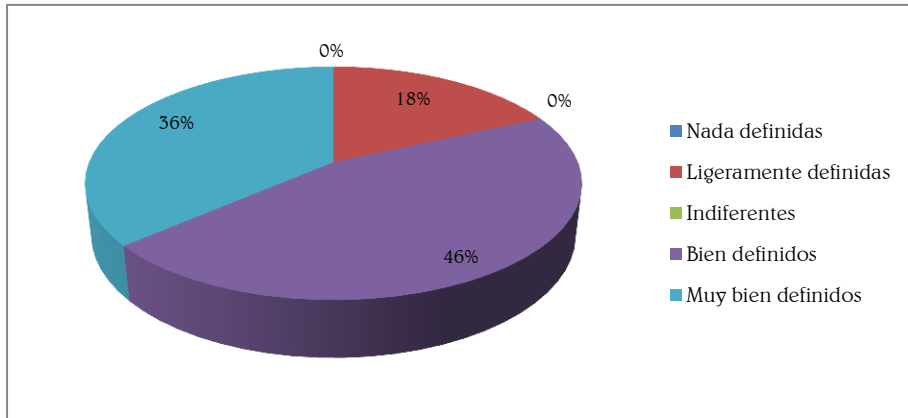


Gráfico 8. Diseño de cargos.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 8, un 82% de los colaboradores mencionó que sus tareas a realizar se encuentran definidas, pero un 18% reveló una ligereza, dando a entender la existencia de una deficiencia en el diseño de cargos, lo cual fue confirmado en las entrevistas, pues algunos colaboradores realizan tareas no correspondientes a su turno, debido a la falta de responsabilidad por parte de sus compañeros de área y a la vez la falta de supervisión diaria por parte de la gerente, generándose así el mal desempeño de funciones, creando a la vez en los demás compañeros estrés y frustración al momento de realizar sus actividades.

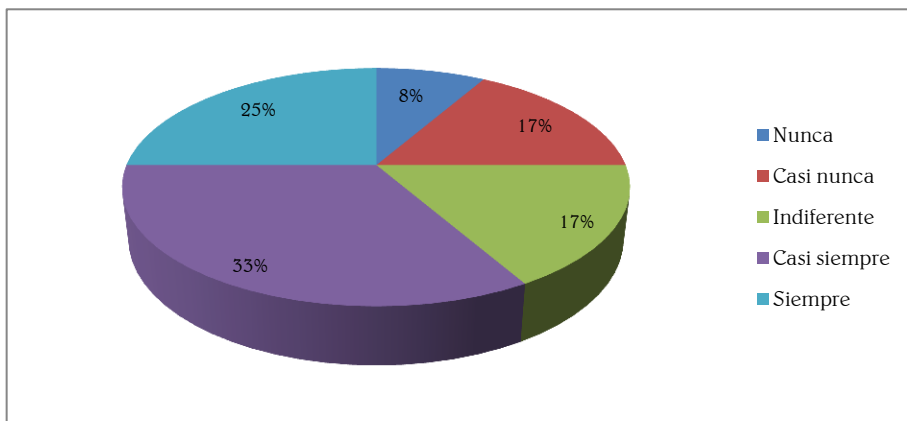


Gráfico 9. Desarrollo de personas.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el siguiente Gráfico 9, se muestra que un 58% de los colaboradores están de acuerdo con las políticas de capacitación brindadas por la empresa, sin embargo otra parte de los colaboradores, en su mayoría practicantes, indicaron durante la realización de las entrevistas encontrarse en total desacuerdo, pues las capacitaciones solo se brindan al personal de tiempo completo cada 3 meses, más no a ellos; generando la falta de habilidades necesarias por parte del personal para brindar un buen servicio.

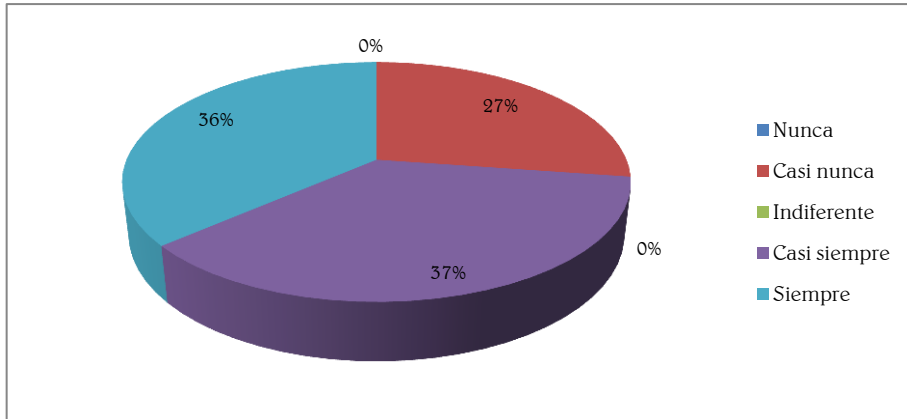


Gráfico 10. Evaluación de personas.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 10, un 73% del personal reveló ser evaluado constantemente por su supervisor, siendo esto confirmado en las entrevistas realizadas donde solo el personal de tiempo completo formaba parte de estas evaluaciones, así mismo se mencionó que estas no eran a profundidad dentro de cada área e incluso se omitían aspectos importantes en el desempeño de sus colaboradores, mostrando la falta de técnicas de evaluación necesarias para una empresa de servicios, generándose un indebido control de la realización de funciones en cada una de las áreas, evitando la superación de los colaboradores dentro del hotel.

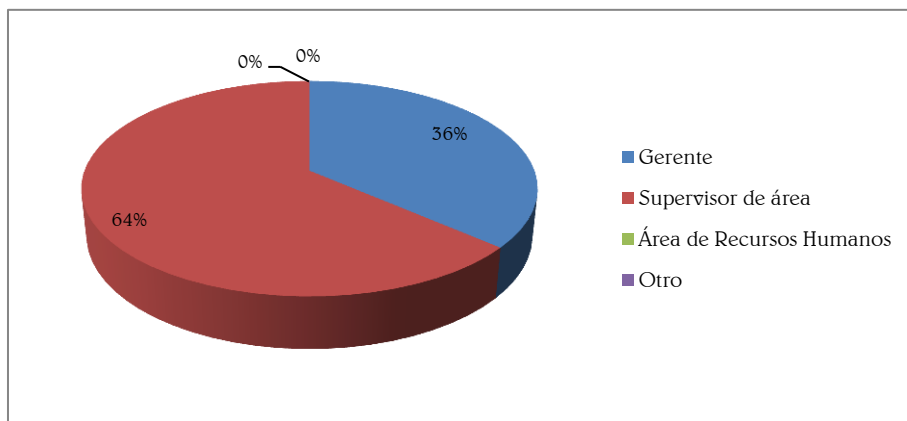


Gráfico 11. Orientación de personas.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 11, se pudo reconocer la falta de conocimiento del personal, acerca de quién es la persona a cargo del área, pues en las entrevistas consideraban como gerente y supervisor de área a la misma persona, siendo esta una consecuencia del mal diseño de cargos existentes en el hotel, generando que los colaboradores, no tengan clara la jerarquización y se produzcan confusiones en el trato con un superior.

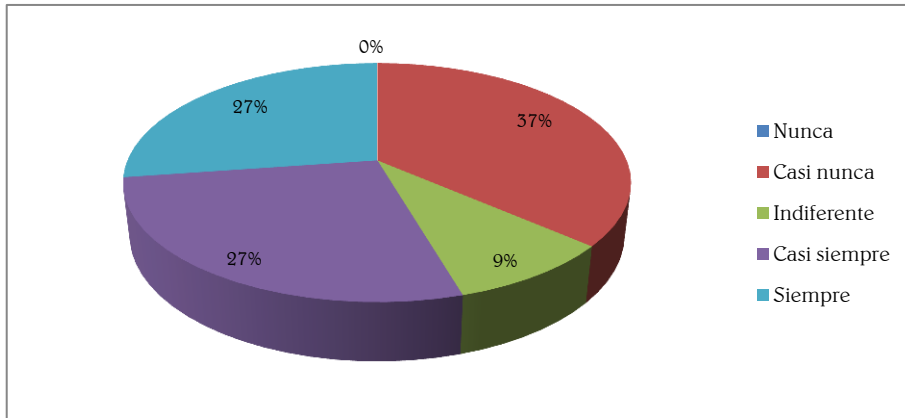


Gráfico 12. Motivación.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 12, se puede notar que un 37% del personal consideró que el trabajo realizado casi nunca es reconocido por parte de la empresa, generándose en los colaboradores, un desgano en la realización de sus tareas diarias, siendo esto reafirmado en las entrevistas, donde deseaban tener otras motivaciones como salidas, paseos, los cuales les permitiera salir de la rutina, ayudando así a fomentar más compañerismo.

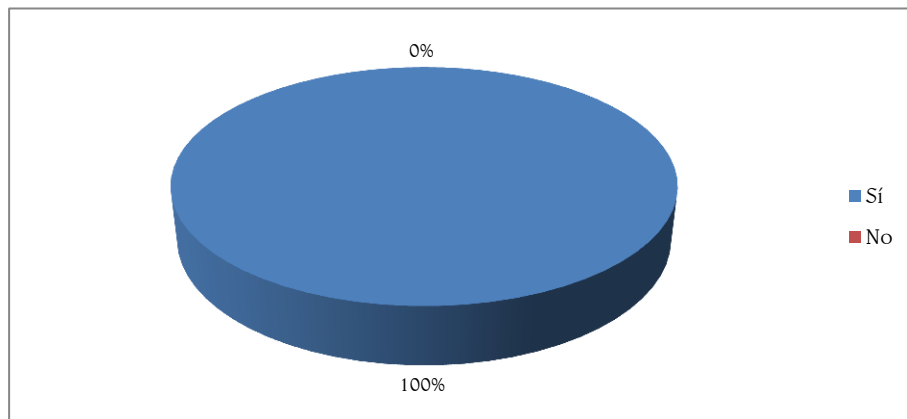


Gráfico 13. Percepción del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 13, todo el personal consideró una excelente oportunidad trabajar en el hotel, mencionando incluso en las entrevistas realizadas, el haber ingresado como practicantes les ha permitido obtener experiencia en el campo de la hotelería, siendo de gran ayuda para su futuro laboral e incluso para algunos, esto les serviría para postular hacia puestos superiores dentro o fuera del hotel.

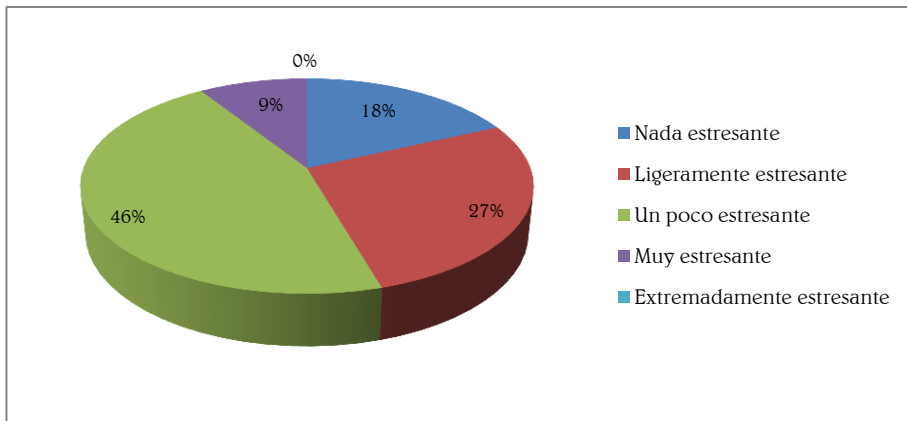


Gráfico 14. Percepción del estrés.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 14, se observa que el 55 % de los colaboradores se encuentra entre poco y muy estresado, concordando con las entrevistas hechas a profundidad, en las cuales comentaron la falta de capacitaciones continuas, necesarias para la formación de habilidades, que sean aptas para las exigencias del mercado.

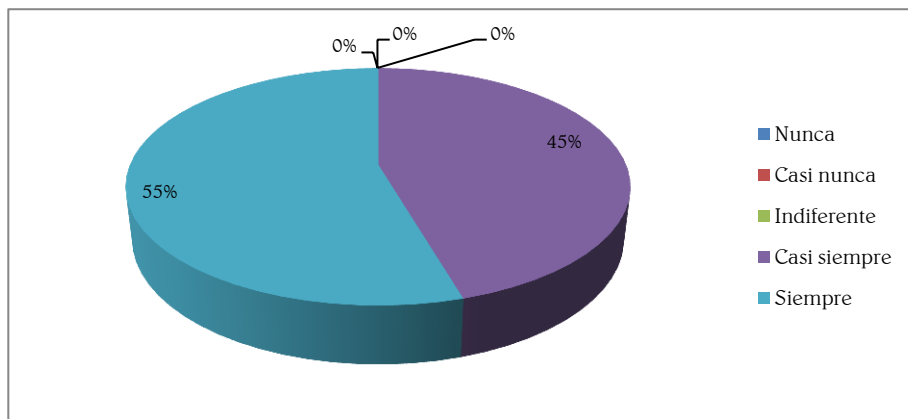


Gráfico 15.

Ambiente laboral.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 15, los colaboradores mencionaron que su supervisor es capaz de fomentar un ambiente agradable en el área en la cual se desempeñan, dando a relucir la confianza existente entre supervisor y colaborador, pero al momento de realizar la guía de observación, se pudo ver deficiencias en la atención del cliente, esto podría ser resultado del exceso de confianza entre ambos.

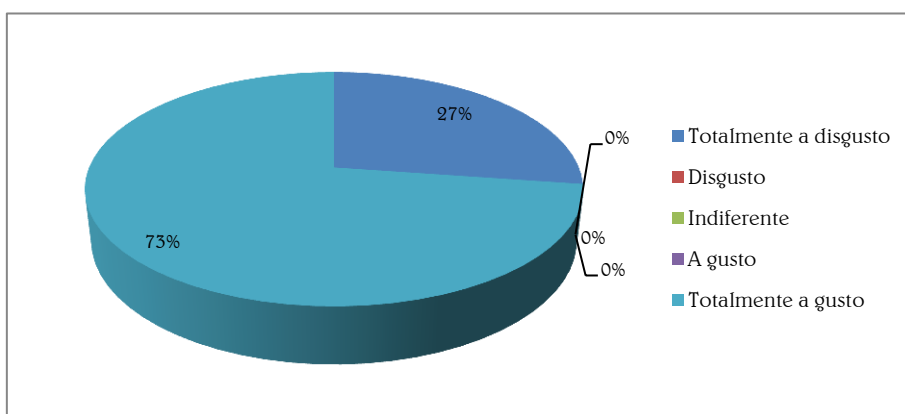


Gráfico 16. Relación jefe – colaborador en el área laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 16, el 73% del personal consideró tener una buena relación laboral con su supervisor de área, lo cual se ve muy relacionado a lo anteriormente explicado, pero existen colaboradores disconformes con el trato brindado por su supervisor, generando falta de profesionalismo necesario para una eficacia en el desempeño de sus labores.

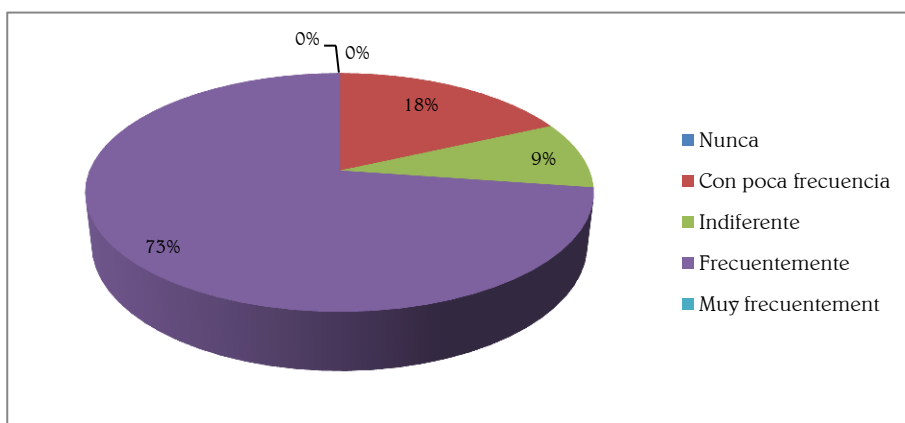


Gráfico 17. Comunicación Jefe – Colaborador en el área laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 17, un 73% de los colaboradores dijo mantener una buena comunicación con la administradora del hotel, quien a la vez desempeña el papel de supervisora de cada área, reuniéndose frecuentemente con su equipo de trabajo, para poder solventar alguna duda o inconveniente ocurrido durante la prestación del servicio, lo cual fue confirmado en las entrevistas realizadas, lo cual genera confianza por la gerente hacia sus colaboradores, quienes le comunicarían sobre algún inconveniente ocurrido en el servicio en cualquier momento.

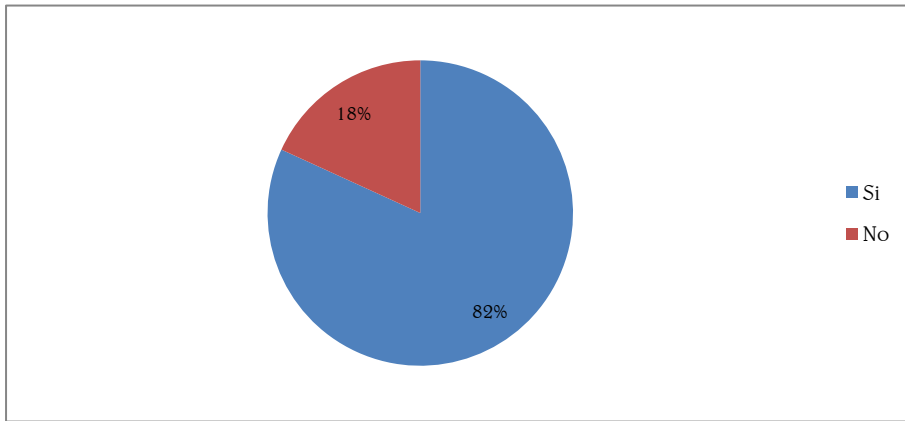


Gráfico 18. Equilibrio en el diseño y actividades de los puestos de trabajo.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 18, un 82% de los colaboradores indicó la existencia de un equilibrio entre el puesto y las tareas que se les designan dentro del área en la cual laboran, pero al momento de realizarse las entrevistas cierto grupo de colaboradores mencionó la falta de rol de actividades específicas diseñadas para cada cargo y área, generando la realización de actividades no correspondientes a sus funciones, a causa de la falta de control y supervisión por parte de la gerente hacia sus colaboradores.

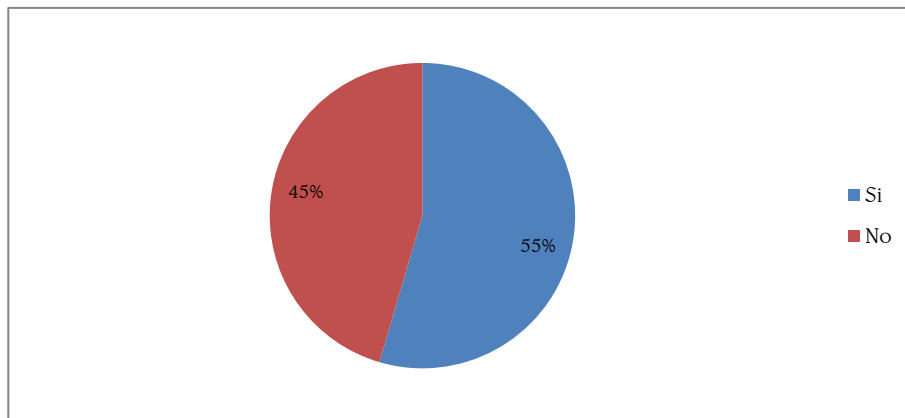


Gráfico 19. Capacitaciones en el hotel.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 19, un 55% de los colaboradores mencionaron que sí se les realizaban capacitaciones, sin embargo en las entrevistas, afirmaron la inexistencia de un programa establecido, donde se llevara un control para la realización de las mismas, generándose la imposibilidad de potenciar las habilidades de los colaboradores, quienes desean obtener mayores conocimientos dentro del rubro hotelero para brindar un mejor servicio.

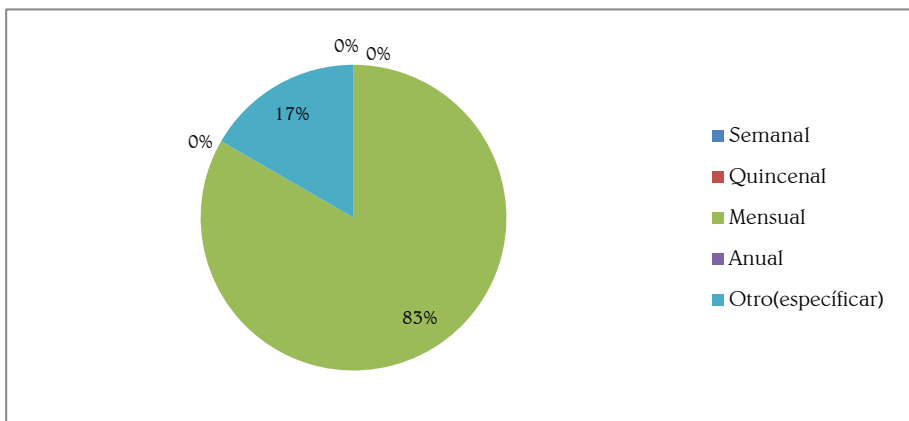


Gráfico 20. Frecuencia de realización de las capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En el Gráfico 20, los resultados obtenidos en las encuestas muestran (83%) de realización de capacitaciones de manera mensual, pero un 17% afirma que la realización de las mismas es semanal. Se pueden inferir que las capacitaciones no son con la misma frecuencia para todo el personal, debido a que no todos laboran a tiempo completo y la empresa no está dispuesta a invertir en personal estacional, por otro lado quizá pueda deberse al temor por parte de los colaboradores de revelar datos personales de la empresa que lleguen a perjudicar su trabajo.

3.2. Discusión.

A nivel interno, la empresa muestra falencias en los procesos de gestión del talento humano, que de mejorarse, contribuirían al incremento de la calidad en el servicio al cliente en la industria turística y hotelera, resaltándose el papel de los colaboradores, pues son ellos quienes hacen posible el generar beneficios económicos, sociales y políticos que se requieren, mediante el turismo (Calviño, 2008). En el sector hotelero, la mayoría de empresas pequeñas, creen innecesaria la existencia de un área de recursos humanos, siendo un gravísimo error para la organización, pues trae consigo una serie de problemas organizacionales dentro de los procesos que se deben cumplir para el buen manejo del capital humano, viéndose reflejada en la situación actual del Hotel Descanso del Inca.

Dentro de las principales falencias, se encontró la falta de realización de evaluaciones previas a la contratación, reafirmado en los resultados del gráfico número dos de las encuestas realizadas, demostrando la informalidad frente al proceso de incorporación de personas, pues la selección del personal era realizada mediante conocidos dentro del hotel, familiares de los dueños o por apariencia física de los postulantes, siendo esta última presenciada en una de las visitas realizadas al establecimiento, donde omitieron la realización de evaluaciones necesarias en este proceso, las cuales permitirían la adaptación correcta del personal frente a circunstancias cotidianas en su labor, en ciertos casos las empresas suelen utilizar procesos tradicionales, avanzados o sofisticados para atraer y escoger a las personas indicadas, según su política (Chiavenato, 2009). Es así que mediante una buena selección, se logra reducir los costos de formación, mejorar el desempeño y disminuir la rotación externa de personal (Izquierdo, López y Curbelo, 2000).

Aun así la organización no potencializa las capacidades de sus colaboradores internos, viéndose esto reflejado en los resultados del gráfico número 9 de la encuesta realizada a los colaboradores, generando la utilización del reclutamiento externo, lo cual genera mayores gastos económicos, por no enriquecer las capacidades de los colaboradores ya existente en su organización y a la vez esto ocasiona desmotivación en los mismos.

Por otro lado, se percibió cierta confusión por parte de los colaboradores en relación a las tareas a desarrollar en cada una de las áreas y puestos de trabajo, debido al incorrecto proceso de colocación de personas, demostrado en los resultados de los gráficos número 7, 8 y 11; ocasionando incomodidades entre los miembros de la organización por realizar tareas no correspondientes a su puesto, es por ello que en la hotelería, al asumirse un “aluvión” de personas listas a ocupar puestos de trabajo con perfiles y exigencias muy concretas, se requieren modelados de trabajos ya especificados dentro de cada una de las áreas que posea (Felipe, 2002), para que así el colaborador se familiarice rápidamente con su entorno laboral, con los deberes y obligaciones que desempeñará.

Así mismo, se observó la incorrecta aplicación del proceso de recompensar a las personas, debido a la ausencia de motivación emocional, e incluso la escasa remuneración brindada por la empresa a los colaboradores que laboraban desde hace varios años, por tal razón, el recompensar a las personas se destaca entre los principales procesos administrativos del área de recursos humanos dentro de las organizaciones, ya que la recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización (Chiavenato, 2009). Este proceso constituye uno de los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los colaboradores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos (Alles, 2005). Sin embargo, la empresa no contribuye a la motivación de los colaboradores ni mucho menos al desempeño eficiente de cada uno de los colaboradores dentro del hotel, demostrado en los resultados de los gráficos número 6 y 12 de la encuesta realizada.

La falta de personas capacitadas para el mercado actual con mayores retos, crea inseguridad en los colaboradores del Hotel Descanso del Inca, quienes consideraron insuficientes las capacitaciones brindadas por la empresa, deseando mantenerse en constante actualización, para así desarrollar un trabajo eficiente y eficaz, debido al valor intangible que representa el factor humano dentro del sector hotelero, clave para la demanda requerida por el cliente actual, necesitándose así colaboradores más cualificados y profesionales (Talón, Gonzales & Figueroa, 2007).

A la vez, las evaluaciones de desempeño hacia los colaboradores eran omitidas por la empresa, como se muestra en los resultados del gráfico número 10, pues no toman en cuenta su importancia para el correcto funcionamiento y corrección de debilidades existentes en cada una de las áreas, siendo el proceso de desarrollo de las personas uno de los aspectos más importantes, procurando el desarrollo de los colaboradores junto a las organizaciones, pues esta es la única forma de superar los obstáculos que se presenten en el futuro, implicando la capacitación y desarrollo de las personas, abarcando cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del *Coaching* (entrenamiento) y el *Mentoring* (tutoría), la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional, que debe ser tomado en cuenta (Chiavenato, 2009).

La constante rotación del personal dentro del Hotel Descanso del Inca se debe a la insatisfacción creada por la falta de motivación emocional y a la vez por la mala aplicación del proceso de retención de personas, pues los colaboradores mencionaron no sentir un progreso a nivel profesional dentro del área en la cual se desempeñaban, abriéndose a nuevas posibilidades externas de puestos de trabajos que satisfagan sus expectativas, siendo esto reforzado en el resultado del gráfico número 15 de la encuesta realizada. La finalidad de este proceso es proporcionar un ambiente físico, psicológico, social de trabajo agradable y seguro, que garantice relaciones sindicales amigables y cooperativas, pues se trata de elementos importantes que definen la

permanencia de las personas en la organización y más que eso, las motivan a trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista de la administración de personas, este proceso dentro de la organización no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también busca mantenerlos satisfechos, a largo plazo, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y se pongan la camiseta (Chiavenato, 2009).

Por otro lado se pudo percibir el desconocimiento por parte de la empresa acerca de las habilidades y capacidades de cada uno de sus colaboradores, generados por la falta de actualización de una base de datos, la cual de haberse mantenido correctamente hubiera permitido establecer un mejor perfil acorde al puesto y a las competencias de cada uno de ellos.

Con la correcta gestión del proceso de supervisión de personas se lograrán alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización, pues los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo, de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente (Chiavenato, 2009).

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para el Hotel Descanso del Inca es de vital importancia superar las expectativas de sus huéspedes, mediante la entrega del servicio ofrecido por sus colaboradores, apoyados de su moderna infraestructura, es por ello que el talento humano juega un papel muy importante dentro de esta organización, a la cual se le brindará pautas a aplicar dentro de la misma en los diferentes procesos para la correcta definición de los cargos, su formación continua y los elementos de control necesarios que ayuden a mantener una comunicación eficiente dentro del hotel.

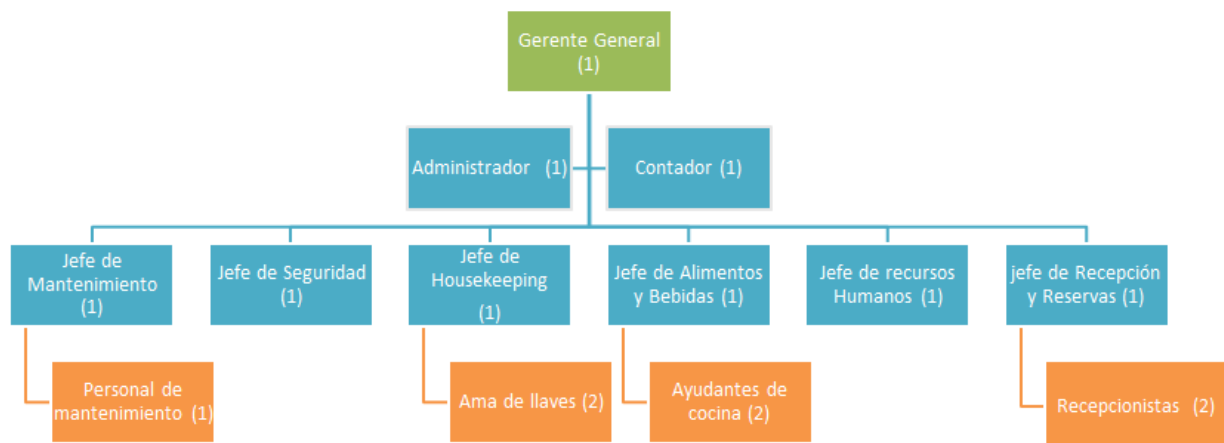


Figura 2. Propuesta de Organigrama del "Hotel Descanso del Inca".
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Este organigrama presenta el número de 16 colaboradores dentro del Hotel Descanso del Inca, debido a su reducido número de 20 habitaciones, el hotel podrá contar con mayor personal dependiendo de las necesidades del mercado y de la organización.

1. Perfiles de puestos.

- Gerente general. Persona dinámica, con capacidad de negociación y gestión de equipos, dotes comunicativos y orientación a resultados, deberá poseer como requisito mínimo título en administración de empresas, por otro lado se encargará de dirigir, controlar y supervisar cada una de las áreas a cargo, teniendo en cuenta la toma de decisiones dentro del hotel, deberá manejar el idioma inglés avanzado y francés intermedio.
- Contador. Persona encargada de llevar el control financiero y contable de toda la empresa, deberá ser un contador público colegiado, con experiencia laboral no menos a un año, deberá con capacidad de manejo de emociones, disponibilidad a tiempo completo, capacidad en realización de balances generales, así mismo deberá mantener una comunicación fluida con el gerente general de manera constante.

- c) Administrador. Persona encargada del control y manejo a nivel general de toda la organización, esta persona deberá rendir cuentas al directorio de manera directa sobre la situación actual del hotel en el mercado, teniendo como principales cualidades y requisitos para asumir el cargo: la responsabilidad a tiempo completo, título en administración hotelera y servicios turísticos, experiencia en manejo de grupos, habilidades gerenciales, manejo del idioma inglés intermedio, manejo de sistemas informáticos computarizados (Excel y Word), un año de experiencia en el rubro hotelero, capacidad de trabajar bajo presión y de toma de decisiones, persona íntegra, responsable y con manejo de emociones.
- d) Jefe de mantenimiento. Deberá contar como requisito mínimo con estudios técnicos de mantenimiento generales y con dos años de experiencia en el sector hotelero, por otro lado se encargará de supervisar el mantenimiento y limpieza de cada uno de los equipos y ambientes del hotel Descanso del Inca realizados por el personal a su cargo.
- e) Personal de mantenimiento. Deberá contar con estudios técnicos acerca del mantenimiento de equipos, áreas y maquinaria, con experiencia no mínima de un año, este personal será encargado del mantenimiento y limpieza de todo el hotel, para el correcto desempeño de cada una de las áreas, por otro lado, deberá contar con experiencia en sanidad y limpieza de equipos existentes en el hotel.
- f) Jefe de recursos humanos. Deberá contar con licenciatura en administración de empresas o estudios de maestría en gestión de recursos humanos o similares, teniendo un mínimo de tres años de experiencia en el área de recursos humanos. Así mismo poseerá conocimientos en legislación laboral, desarrollando las siguientes funciones: Planificar, dirigir y controlar el diseño, implementación y gestión del área de Recursos Humanos. Supervisar los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal. Velar por las políticas de la empresa y el reglamento interno de trabajo, asegurando su cumplimiento. Asegurar la planificación y desarrollo de procesos encaminados a mejorar el clima laboral, establecer las líneas de carrera, plan de capacitación, evaluación de desempeño y bienestar social. Persona encargada del manejo, desarrollo y gestión del talento humano dentro de la organización para el mejor funcionamiento del hotel.
- g) Jefe de Housekeeping. Deberá contar con estudios técnicos o universitarios relacionados a la hotelería, con experiencia no menor a un año, desempeñando las siguientes funciones dentro del hotel: supervisión de limpieza de las habitaciones realizadas por su personal a cargo, así mismo, estará a cargo de la elaboración del inventario de los productos sólidos e intangibles necesarios para su área.
- h) Ama de llaves. Deberá contar como requisito mínimo con estudios técnicos relacionados con la hotelería, así mismo se encargará de la limpieza y orden de las habitaciones en el hotel, cuidando cada detalle para la satisfacción del cliente. Como características y valores que deberá poseer son: honradez,

laboriosidad y responsabilidad en sus tareas asignadas, así mismo mostrará capacidad de trabajo en equipo, manteniéndose en contacto con recepción.

- i) Jefe de alimentos y bebidas. Deberá contar con formación técnica o universitaria en cocina, pastelería o afines, con experiencia no mínima a un año, así mismo se encargará de diseñar el menú para los huéspedes y clientes que ingresen al hotel, dirigiendo a los ayudantes de cocina, para un mejor desempeño del área, por otro lado, deberá mantener constante comunicación con el área de recepción.
- j) Ayudantes de cocina. Encargados del apoyo en el área de cocina, ayudando en la preparación de los alimentos que serán ofrecidos en la carta para los clientes y huéspedes del hotel, así mismo se encargarán de la entrega del producto final al huésped, cuidando cada detalle, con respecto a las cualidades necesarias para el cargo, estos colaboradores deberán ser proactivos, capaces de manejar situaciones de estrés y saber trabajar en equipo, teniendo como experiencia mínima de seis meses en el sector gastronómico.
- k) Jefe de recepción y reservas. Profesional con estudios de turismo y hotelería o carreras afines, con conocimiento y dominio del sistema INFHOTEL, experiencia no mínima a un dos. Deberá ser una persona con dotes comunicativos y buen trato al cliente. También poseerá dominio del idioma inglés avanzado y francés intermedio. Contará con buena presencia, elegancia, educación, amabilidad, y estará apta para solucionar cualquier inconveniente que se presente durante su labor.
- l) Recepcionista. Deberá contar con estudios técnicos o universitarios en hotelería, con experiencia no mínima de un año. Encargada de la atención a los clientes que se hospeden en el hotel, siendo imprescindible el manejo del idioma inglés avanzado y francés intermedio, así mismo, deberá conocer los sistemas hoteleros.
- m) Jefe de Seguridad. Persona encargada de la seguridad interna y externa del hotel, proporcionando mayor confianza a los huéspedes y trabajadores del hotel, se recomienda al hotel manejar el sistema de tercerización de este servicio.

2. Proceso de incorporación de personas.

El gerente de recursos humanos del Hotel Descanso del Inca de la ciudad de Chiclayo, deberá realizar el reclutamiento de personal mediante procesos que reúnan candidatos con características requeridas para ocupar un puesto vacante, teniendo en cuenta dos factores importantes, siendo estos los siguientes:

2.1. Reclutamiento de personas.

2.1.1. Técnicas de reclutamiento de personas:

- a) Reclutamiento Interno. Al presentarse una vacante se deberá tomar en consideración la reubicación de sus colaboradores ya existentes en el hotel, identificando a los candidatos potencialmente calificados para el puesto dentro de la organización, el cual se podrá aplicar empleando: ascenso de personal o programas de desarrollo de personal. Si se logrará identificar al candidato ideal para la vacante, el jefe de recursos humanos deberá revisar la hoja de vida del postulante para cerciorarse sobre la veracidad de los datos de dicho expediente, así mismo, habrá de analizar los siguientes aspectos: se deberá considerar los resultados obtenidos de las pruebas de selección a las que fue sometido el candidato para integrarse al hotel, verificar los resultados de las capacitaciones al colaborador interno y evaluaciones de desempeño realizadas al nuevo postulante, posteriormente se examinará el análisis y descripción de los cargos, luego se procederá a identificar si el colaborador interno reúne los requerimientos necesarios para la vacante y finalmente se estudiará la trayectoria experimentada por los candidatos en sus anteriores cargos asegurando su buen desempeño dentro de la organización (Amaya, Barrera & Espinoza, 2007).
- b) Reclutamiento externo. Si la empresa no llenara la vacante mediante el reclutamiento interno, se deberá recurrir a candidatos ajenos a la organización, consistiendo básicamente en realizar convocatorias para cubrir el puesto mediante: el anuncio de las vacantes a través de los siguientes medios de comunicación: periódicos, convenios con universidades y portales de red especializados, también se recurrirá a workshops y al Ministerio de Trabajo, podrán implementar carteles o anuncios en lugares visibles y finalmente la presentación de candidatos por indicación.

Todos los candidatos presentados durante la realización del proceso de reclutamiento de manera interna o externa, deberán completar la solicitud establecida por el hotel, siendo archivada para la futura toma de decisiones. Para lograr un eficaz proceso de reclutamiento de personal, el jefe de recursos humanos deberá auxiliarse del manual de análisis y descripción de puestos, en el cual se encuentra el perfil y los requerimientos necesarios para la vacante.

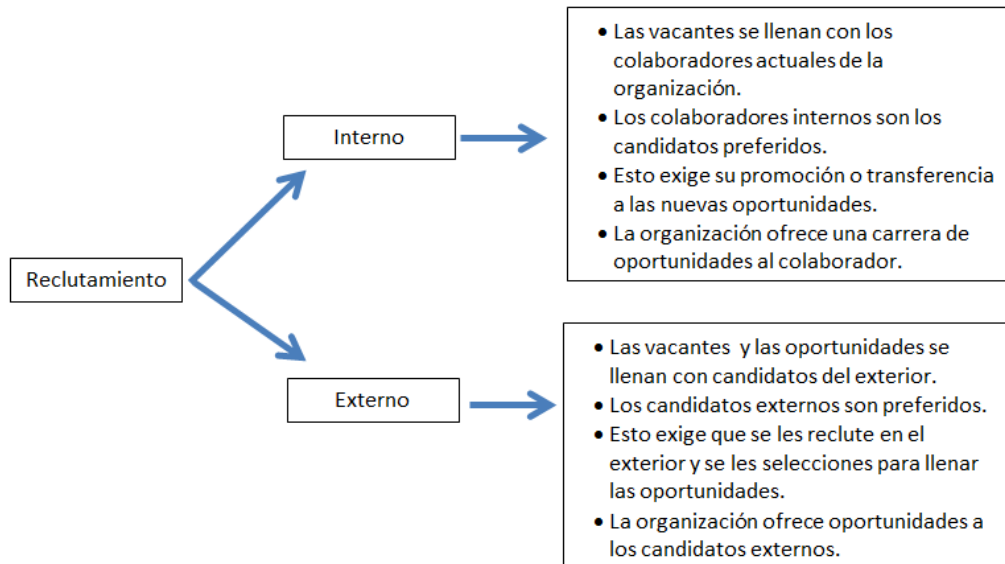


Figura 3. Modalidades de Reclutamiento de personal.
Fuente: Chiavenato 3° edición (2009, p. 117).

2.2. Selección de personas.

Para la realización de un correcto proceso de selección de personas en el hotel Descanso del Inca, se deberá evaluar múltiples indicadores que permitirán la elección del candidato idóneo para la vacante, las técnicas y aspectos a evaluar serán los siguientes:

La experiencia del candidato, el título académico del aspirante al cargo, las referencias y recomendaciones, las entrevistas que todo aspirante a la vacante deberá pasar, pruebas de conocimientos, destrezas y habilidades (maquinaria y equipo de acuerdo al área de trabajo) o capacidad, psicométricas y de personalidad, finalmente diversas técnicas de simulación que ayudarán a determinar su contratación.

2.2.1. Técnicas de selección.

Luego de haber obtenido información respecto a los candidatos que se presentan, se deberán escoger las técnicas de selección adecuadas a realizar entre las cuales destacan: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permitirán al hotel rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad, es así como se deberán aplicar las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas de selección. Esta entrevista puede ser totalmente estandarizada, entrevista basada en sólo preguntas, y entrevista dirigida o no dirigida.
- b) Pruebas de conocimientos y de capacidades. Estas serán ejecutadas dependiendo del cargo vacante, tomándose en consideración el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.
- c) Pruebas psicométricas. Las pruebas psicométricas se utilizarán como medida de desempeño y se basarán en muestras estáticas de comparación, las cuales se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con estándares de resultados en muestras representativas, para obtener resultados en percentiles.
- d) Pruebas de personalidad. Aquí se realizarán los inventarios de intereses, de motivación y de frustración, así como la aplicación, interpretación de los test o pruebas de personalidad, requiriendo la intervención de un psicólogo.
- e) Técnicas de simulación. La principal técnica recomendada a emplear será la de simulación de psicodrama, donde se representarán los papeles más característicos de su comportamiento, sea individualmente o en interacción con una o varias personas. Así se establecen vínculos que le son habituales o intentan establecer otros nuevos; actuando aquí y ahora como en su situación cotidiana, permitiéndole al colaborador analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

Proceso de selección:

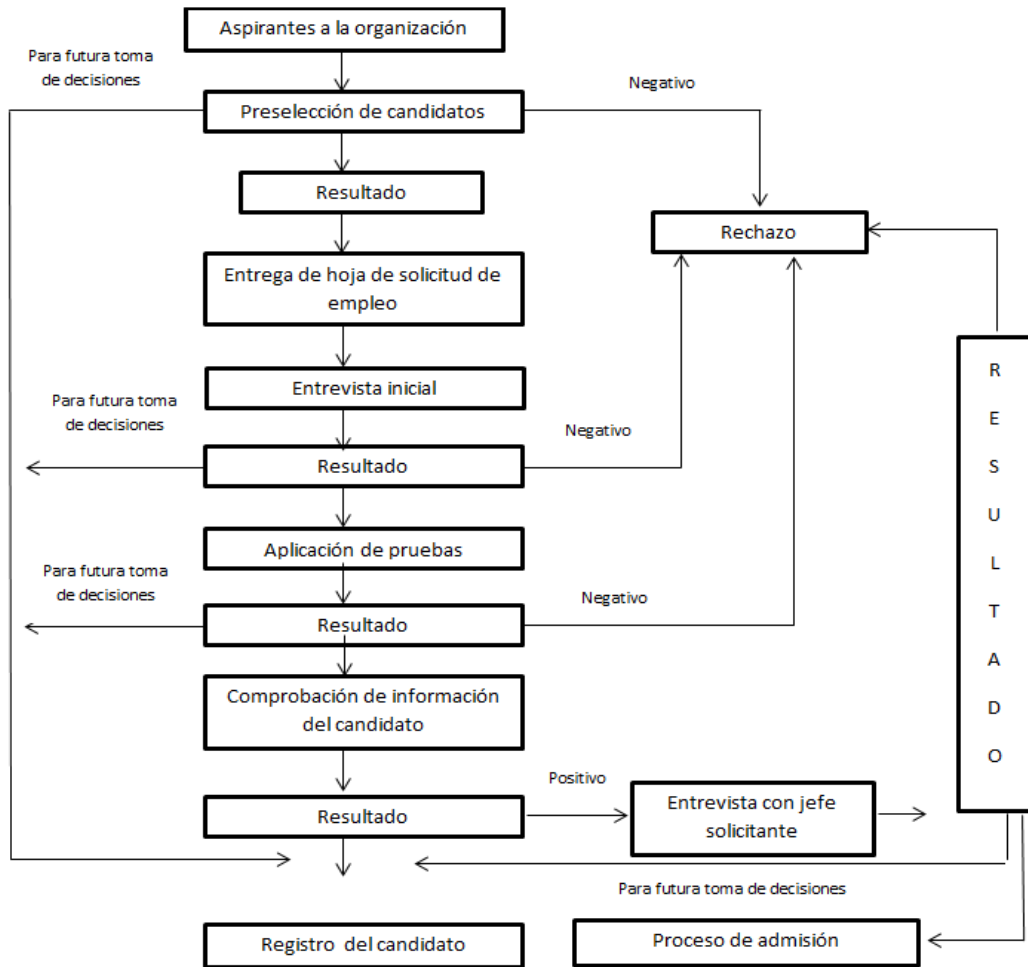


Figura 4. Modelo de Procedimiento de selección de personal del Hotel Trópico Inn de la ciudad de San Miguel (El Salvador).

Fuente: Amaya, Barrera & Espinoza (2007, p. 7).

3. Proceso de colocación de personas.

3.1. Orientación de las personas.

El hotel deberá emplear el siguiente manual y diversas técnicas que permitirán la familiarización del colaborador con la organización:

- a) Manual para un nuevo integrante de reparto (métodos de socialización organizacional). Este manual será proporcionado a cada nuevo integrante que ingrese a la organización, en cualquier puesto de trabajo, en el cual se incluirá: la historia de la empresa, carta de bienvenida, la filosofía de la empresa (objetivos, misión, visión y valores), el periodo de prueba por el cual pasará, reglamento interno, horarios de trabajo, programa de incentivos, políticas generales del hotel y organigrama de la empresa.
- b) Supervisor como tutor (Mentoring). El supervisor deberá: mostrar al colaborador la descripción clara de la tarea que debe realizar, proporcionarle toda la información

técnica para ejecutar la tarea, negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que desea alcanzar; y por último, brindar la retroalimentación adecuada a su desempeño. Así mismo, la persona asignada como tutor deberá cumplir los siguientes requerimientos: contar con más de 2 años laborados en la empresa (caso contrario se asignará al colaborador con mayor tiempo en la organización), tener capacidad de trato con colaboradores internos y experiencia en el área en la cual se desempeña.

- c) Capacitación para nuevos integrantes. Todos los colaboradores que ingresen a trabajar por primera vez a la organización, deberán ser capacitados de manera teórica y técnica, el primero brindará toda la información necesaria del puesto de trabajo, ya sean las funciones, procedimientos, responsabilidades, obligaciones, etc. Podrá ayudarse de los Manuales Administrativos del hotel; el segundo será necesario cuando el cargo requiera el uso de maquinaria y equipo, el colaborador recibirá las instrucciones y realizará prácticas para el manejo de los mismos. Todo esto permitirá el buen desenvolvimiento dentro de su área de trabajo y con las demás áreas del hotel, evitando así inconvenientes en los mismos.
- d) Manual de Organización, análisis y descripción de puestos. El establecimiento contará con un manual de organización, análisis y descripción de puestos, el cual deberá ser entregado a cada miembro que ingrese a laborar al hotel, este material permitirá que el colaborador conozca los niveles jerárquicos, los mandos altos, jefe inmediato y al grupo de trabajo que pertenece, de tal manera que logre identificar las líneas de autoridad a las cuales acudirá en circunstancias que lo ameriten, y al mismo tiempo las respetará para evitar la duplicidad de mando, también incluirá la descripción de las funciones a realizar, las responsabilidades que adquiere al ocupar el nuevo cargo y las condiciones de trabajo, de esta manera el nuevo miembro del hotel se formará una idea del ambiente y seguridad que encontrará al desempeñar su labor.
- e) Evaluación de desempeño del Talento humano. El establecimiento hotelero Descanso del Inca deberá conocer el desempeño del nuevo colaborador en su puesto de trabajo, es por esto que después de la capacitación contará con un periodo de prueba que permitirá su adaptación a las evaluaciones de desempeño, considerándose este procedimiento de vital importancia para todos los nuevos ingresantes al hotel. Esta evaluación de desempeño deberá realizarse cada 4 meses, analizando la productividad del empleado, calidad, responsabilidad, cooperación, actitud, sensatez e iniciativa, presentación personal, eficiencia y eficacia frente al cargo asumido.

Cabe resaltar que el contenido de la evaluación de desempeño queda sujeto al tipo de cargo y a criterio del jefe inmediato o evaluador, pero se puede considerar el siguiente modelo de evaluación:

Tabla de valores para evaluar el desempeño del recurso humano Clasificación por puntos y factores.

De 30 - 40 puntos	Excelente
De 21 - 30 puntos	Muy bueno
De 11 - 20 puntos	Bueno
De 0 - 10 puntos	Malo

Tabla 2

Modelo de evaluación de desempeño para los colaboradores

EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DEL HOTEL DESCANSO DEL INCA				
Nombre del empleado: _____ Fecha ___/___/____				
Departamento/sección: _____ Cargo _____				
Para cada área a evaluar marque con una "X" la calificación que mejor refleje el desempeño				
I. DESEMPEÑO DE LABORES.	01/02/2003	04/05/2006	07/08/2009	10
• Rendimiento laboral: Cantidad y proporción de servicio y rendimiento laboral.	Poco rendimiento laboral	Rendimiento laboral Medio	Buen rendimiento laboral	Alto rendimiento laboral
• Calidad de servicio: Dedicación, orden, puntualidad, entre otros que caracteriza al empleado.	Poca calidad de servicio	Calidad de servicio Media	Buena calidad de servicio	Alta calidad de servicio
• Conocimiento del trabajo: Grado de discernimiento de las funciones a ejecutar.	Poco conocimiento del trabajo	Conocimiento del trabajo Medio	Conocimiento del trabajo	Alto grado de conocimiento del trabajo
• Participación: Disposición laboral encaminada a la organización, jefes y compañeros de trabajo.	Poca participación laboral	Participación Laboral Media	Buena participación laboral	Alta participación laboral
II. CARACTERÍSTICAS PERSONALES.	01/02/2003	04/05/2006	07/08/2009	10
• Presentación personal: Considerado como uno de los factores que inspiran confianza, la presentación personal, es de mucha importancia.	Descuido en su presentación personal	Medio descuido en su presentación personal	Cuidado en su presentación personal	Altamente cuidadoso en su presentación personal
• Creatividad: Ingenioso y hábil para crear ideas, y a la vez crear y dar soluciones a proyectos.	Poca creatividad	Creatividad Media	Creatividad Buena	Alta creatividad
• Responsabilidad: Dedicación y ejecución del trabajo o servicio en el tiempo estipulado de parte del empleado.	Poca dedicación en sus servicios	Dedicación media en sus servicios	Dedicación en sus servicios	Alta dedicación en sus servicios.
• Cooperación: Disposición de cooperar, manera de cumplir órdenes y capacidad de realizar proyectos por iniciativa propia en beneficio de la institución.	Poca disposición de cooperar	Disposición de cooperar	Buena disposición de cooperar	Alta disposición de cooperar
• Actitud ante situaciones: Habilidad y contribución para percibir situaciones, dar soluciones y aprender de las mismas.	Poca capacidad de percepción	Capacidad de percepción media	Capacidad de percepción buena	Alta capacidad de percepción

Fuente: Hotel Tropic Inn (2007, p. 12)

4. Proceso de recompensar a las personas.

4.1. Remuneración.

El Hotel Descanso del Inca deberá establecer su propia política salarial, procurando cubrir las expectativas personales e institucionales de sus integrantes de reparto. Considerando estas tres características fundamentales para obtener una remuneración total.

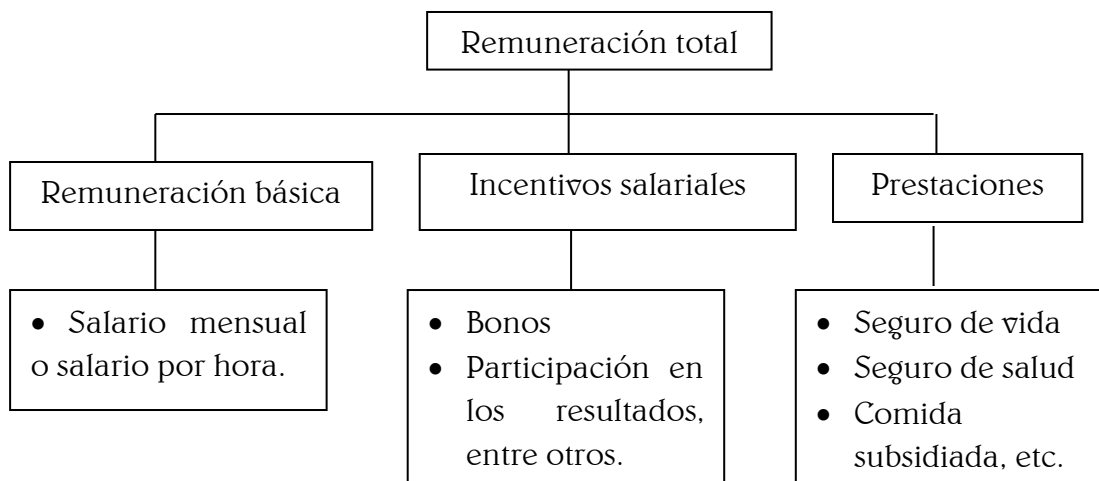


Figura 5. Modalidades de remuneración.
Fuente: Chiavenato 3ª Edición (2009, p. 283).

La política salarial podría ser diseñada de acuerdo a la situación de la empresa o los cambios socioeconómicos del país, considerándose el tipo de cargo, tomando en cuenta el previo análisis del manual de la organización, el mismo que contendrá diferentes especificaciones que permitirán determinar la posición del cargo dentro de la escala salarial, otro aspecto a considerar será según la antigüedad del colaborador en el hotel, proporcionándoseles el porcentaje de aumento respectivo; finalmente como tercer punto en considerar será según la experiencia laboral o el título académico.

En relación a la remuneración no financiera se brindará al colaborador: Oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo, resumiendo todo esto en una buena calidad de vida laboral en el trabajo.

4.2. Prestaciones y servicios.

Se recomienda al hotel Descanso del Inca otorgan beneficios sociales como: afiliación al Seguro Integral de Salud peruano (SIS), afiliación a la Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) y las leyes establecidas en el código de trabajo del estado, por otro lado existen beneficios adicionales a los de ley que podrán ser otorgados según las políticas de la organización, tales como: Descuentos en alimentación y consumo dentro del hotel, flexibilidad de horarios para estudiante, ayuda de vivienda y escolaridad.

Lo anteriormente mencionado deberá ser especificado en el manual de bienvenida.

Tabla 3

Propuesta de plan recreativo para el Hotel Descanso del Inca.

Plan recreativo del Hotel Descanso del Inca	
Asignación de un área en específico para los colaboradores donde puedan colocar sus pertenencias personales sin temor a pérdidas, y a la vez esta área servirá como salón de reuniones mensuales, donde los colaboradores tendrán a la mano información de sus compañeros (cumpleaños, acontecimientos especiales, premios, entre otros).	
Creación de un día deportivo donde los empleados podrán realizar actividades al aire libre, permitiendo afianzar sus relaciones personales como equipo.	


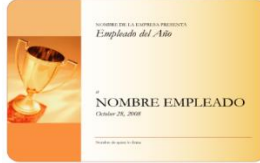


Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.3. Programa de incentivos.

El encargado del recurso humano deberá implementar un programa de incentivos, teniendo como finalidad el aumento de motivación e integración de los colaboradores para con la empresa, es por ello que se recomienda emplear como guía el siguiente programa de incentivos:

Tabla 4

Propuesta de programa de Incentivos para el Hotel Descanso del Inca

Programa de incentivos del Hotel Descanso del Inca	
Implementación de la estrategia de: “Colaborador del mes”, el mismo que se otorgará al colaborador que haya mostrado un buen desempeño, fidelidad, cumplimiento de metas en favor del hotel durante el mes.	
Reconocimientos anuales a los colaboradores más destacados de la organización, brindándoles beneficios, premios, entre otros.	
De acuerdo al resultado de las evaluaciones de desempeño, se deberá reconocer al colaborador que presente mayor rendimiento. Por ejemplo, felicitándolos en las reuniones mensuales, en presencia de los demás colaboradores, contribuyendo en la motivación de los presentes para próximas evaluaciones.	
Entrega de incentivos económicos, tales como bonificaciones a fin de mes de acuerdo al cumplimiento de metas, estos pueden ser vales de consumo, canjeables en diferentes supermercados o centros comerciales.	

- a) Sanciones. Serán aplicados para colaboradores del equipo, estudiantes en prácticas, directivos del grupo y miembros de los órganos de administración. El Hotel Descanso del Inca adoptará las medidas necesarias para hacer efectivo el conjunto de valores, principios y normas, dando difusión entre los destinatarios de su contenido y resolviendo las dudas que su aplicación pueda generar.
- b) Principios generales. Todos los integrantes del Hotel Descanso del Inca deberán conocer y cumplir las leyes aplicables a su función según su ámbito de responsabilidad y lugar de trabajo, debiendo cumplir sus funciones y obligaciones con pleno respeto de los procedimientos establecidos en los sectores de su actividad. En caso de duda, los integrantes del Hotel Descanso del Inca podrán obtener ayuda acerca del modo de cumplir con el contenido del presente código y el resto de las normas que sean de aplicación a través de su superior jerárquico o, en su caso, a través de los correspondientes departamentos de asesoría jurídica o de recursos humanos. El incumplimiento de la normativa antes descrita, podrá dar lugar a la responsabilidad civil y penal que corresponda sin perjuicio de las acciones disciplinarias que correspondan, incluyendo el despido laboral. Además del cumplimiento de las normas aplicables en cada caso y de los procedimientos internos del Hotel Descanso del Inca, todos los sujetos obligados deberán demostrar en todo momento un comportamiento ético en todas sus actuaciones profesionales, y evitar cualquier conducta que, aún sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación del hotel y afectar de manera negativa a sus intereses, reputación e imagen pública (como pudiera ser el uso inapropiado de redes sociales).
- c) Respeto por la ley. En el desarrollo de sus labores profesionales ningún integrante del hotel colaborará conscientemente con terceros en la violación de ninguna ley, tanto nacional como internacional, ni cooperará con ellos en acciones u omisiones que comprometan el principio de legalidad o que puedan, de ser conocidas, dañar la reputación del hotel.
- d) Honestidad y Confianza. Los integrantes del Hotel Descanso del Inca deberán ser honestos y dignos de confianza en todas las negociaciones en las que haya intereses del hotel en juego, y cumplirán con los compromisos adquiridos. Igualmente, protegerán la confidencialidad de la información de la compañía que les ha sido confiada, así como la relativa a clientes, accionistas, empleados o proveedores.
- e) Integridad. En ningún caso los integrantes ofrecerán o aceptarán regalos, invitaciones u otro tipo de incentivos que puedan recompensar o influir en una decisión empresarial. En general los integrantes se abstendrán de aceptar regalos por cualquier concepto que pudieran recibir de clientes, proveedores, accionistas, entre otros, del hotel. En el caso de que sea imposible o difícil devolver el regalo, éste se sorteará entre los empleados del hotel. Dicho sorteo se guiará por las reglas que determine el encargado del recurso humano. Asimismo, no podrán prometer, ofrecer o conceder a directivos,

administradores, colaboradores de una empresa mercantil o de una sociedad, asociación, fundación u organización un beneficio o ventaja de cualquier naturaleza no justificados para que le favorezca a él o a un tercero frente a otros, incumpliendo sus obligaciones en la adquisición o venta de mercancías o en la contratación de servicios profesionales. Los integrantes evitarán o declararán cualquier conflicto de intereses que pueda anteponer prioridades personales a las colectivas y se comportarán con rectitud, sin buscar en ningún caso beneficio propio o de terceros a través del uso indebido de su posición o contactos en el hotel. En este sentido, los integrantes no contratarán los servicios profesionales de cualquier familiar (ya sea unido por una relación de consanguinidad o por una de afinidad). Del mismo modo, actuarán institucionalmente con absoluta neutralidad política, y se abstendrán de cualquier toma de posiciones directa o indirecta, sea a favor o en contra de los procesos y actores políticos legítimos. En particular, no efectuarán donaciones en metálico o en especie, de ninguna índole, a partidos políticos, organizaciones, facciones, movimientos, entidades, sean éstas de carácter público o privado, cuya actividad esté claramente vinculada con la actividad política.

5. Proceso de desarrollo de las personas.

Dentro de este proceso se le recomienda al Hotel Descanso del Inca, tomar en cuenta lo siguiente:

5.1. Capacitaciones.

Las capacitaciones deberán ser aplicadas en todo momento considerado necesario, tanto sea para el proceso de desarrollo como cuando se necesite enseñar el manejo de nuevas maquinarias o tecnologías en el establecimiento hotelero, de esta forma se crearán programas de capacitación abierto a todos los colaboradores sin distinción de jerarquía pues muchos de ellos se encuentran en constante trato con el cliente, siendo necesario fortalecer y desarrollar todas sus relaciones interpersonales, capacidades, y métodos de aprendizaje.

Para la eficacia del programa de capacitación, el encargado de recursos humanos deberá enfocar ciertos aspectos y principios interrelacionados, siendo los siguientes:

El Hotel Descanso del Inca establecerá previamente los objetivos específicos de la capacitación, refiriéndose a la explicación de las habilidades o conocimientos que se han de adquirir, junto con las actitudes para mejorar o repotenciarse, en este punto la iniciativa de los colaboradores juega un papel muy importante para el buen desarrollo de la capacitación. Para lograrlo, el encargado de recursos humanos podrá apoyarse de diversas estrategias como: el empleo de refuerzos positivos, la eliminación de amenazas o castigos, la flexibilidad en los horarios, el planteamiento de metas personales por parte de los colaboradores; y por último, la eliminación de obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Los principios de aprendizaje lograrán hacer más eficaces las capacitaciones, siendo necesario incorporar dentro del programa de las capacitaciones los siguientes principios:

- a) El encargado de impartir la capacitación deberá transmitir de manera clara las metas y objetivos a los colaboradores involucrados, permitiéndoles establecer metas personales, así como el proporcionarles temas a tratar vinculados directamente con situaciones reales que atraviesen los colaboradores en sus jornadas laborales.
- b) Se les deberá proporcionar modelos a seguir dentro del hotel, buscando su integración y respuesta inmediata ante situaciones cotidianas como parte de un integrante de reparto de la organización, conllevando a los resultados esperados por la empresa, tomándose en cuenta los diferentes niveles de aprendizaje de los colaboradores involucrados. Se les proporcionará un manual con las diferentes funciones que desempeñaran, beneficiando de manera indirecta a los clientes, considerándose lo siguiente: El saludar a todo público presente en el hotel, la despedida cordialmente al cliente, el ser servicial en todo momento (habitaciones, pasillos, restaurant), el control de emociones ante clientes difíciles y el manejo de quejas y reclamaciones o inquietudes presentadas por el cliente.

En todo momento la administración del Hotel Descanso del Inca deberá mostrarse a disposición de brindar todo tipo de conocimiento que permita solucionar inconvenientes no controlados por el colaborador, es por ello que deberá tomar en cuenta las siguientes características, para contratar al colaborador idóneo, capaz de impartir eficientemente las capacitaciones: capacidad de manejo del tema, habilidades gerenciales, liderazgo, capacidad de palabra, asistencia personalizada, sinceridad, interés, entusiasmo y pro actividad.






5.2. Métodos y técnicas de desarrollo organizacional.

Por otro lado, se recomienda tomar en cuenta el siguiente programa de capacitación:

Tabla 5

Propuesta de Programa de capacitación para el Hotel Descanso del Inca

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Programa de capacitación del Hotel Descanso del Inca	
<p>a) Las capacitaciones deberán realizarse cada 4 meses, acompañado de un diagnóstico que permitirá detectar problemas en el desempeño del colaborador, ayudando así a su mejora ante próximas situaciones laborales. Así mismo, el encargado de recursos humanos, deberá mantenerse actualizado en relación a las nuevas tendencias de capacitaciones, que surgen en el mercado, adecuándolas al sector al cual pertenece.</p>	
<p>b) Mantener una fecha fija en calendario de las capacitaciones y talleres de refuerzo, informando con anticipación a todas las áreas involucradas.</p>	
<p>c) Seleccionar colaboradores que posean habilidades de dirección, para que lideren de manera responsable a los integrantes de reparto del área correspondiente, logrando así mejores resultados, permitiendo el aprovechamiento al máximo de las capacitaciones y talleres brindados.</p>	
<p>d) Después de las capacitaciones, se deberá analizar los resultados obtenidos, para la verificación del cumplimiento de objetivos planteados inicialmente.</p>	
<p>e) Comunicar los resultados obtenidos durante la capacitación a los colaboradores involucrados.</p>	

6. Proceso de retención de las personas.

El Hotel Descanso del Inca deberá aplicar estrategias tomándose como elemento clave a las personas que brindarán la atención y el servicio al cliente mediante tres etapas: Detectar, desarrollar y evaluar.

6.1. Relación colaborador-organización.

- a) Detectar. Se deberá ser muy objetivo para encontrar las necesidades que el hotel demande, pues de lo contrario podrían cubrirse necesidades inexistentes, y se pierdan las posibilidades de ver resultados. Lo primordial será escuchar al equipo de trabajo, es decir mediante la comunicación entre el administrador y los encargados de la atención del cliente es absolutamente necesaria. Sin embargo, escuchar a los

administradores a través de los resultados, puede ser distinto a los que ellos demanden directamente, también se tratara de entender la verdadera razón por la cual los administradores permanecen en el hotel, descubriendo si se sienten totalmente familiarizados con ella o si por el contrario solo se mantienen conformes con resultados; en relación a los deseos de autorrealización de los colaboradores, se les deberá dar oportunidades de crecimiento, por medio de un sistema de sugerencias, reuniones entre gerentes y colaboradores operacionales, círculos de calidad, brainstorming, encuestas de actitud y actividades extra laborales. Por otro lado, el gerente del hotel deberá conocer los objetivos personales de cada uno de sus colaboradores, conociendo así el perfil completo de su equipo de trabajo y de manera personalizada encontrar la mejor manera de motivarlos. Así mismo, se medirá la temperatura gerencial cada cierto tiempo, es recomendable realizarla cada tres meses, esto permitirá conocer el ambiente en el que se desenvuelve la empresa a nivel gerencial, midiéndose por medio del nivel de satisfacción, tasa de rotación y nivel de ausentismo. Es por ello que se deberá apoyarse de la siguiente fórmula empleada por Alonso (2008), la que permitirá obtener la tasa de rotación de colaboradores existente en el hotel Descanso del Inca:

$$\text{Tasa de rotación} = \frac{(\text{Despidos} + \text{Renuncias})}{\text{Número de empleados}}$$

Así mismo, otro método comúnmente empleado para medir el nivel de satisfacción es la evaluación del clima laboral, consistiendo en la realización de tres evaluaciones: la primera se llevara a cabo con los colaboradores del mismo puesto de trabajo, otro con los supervisores y finalmente con los subordinados.

El nivel de ausentismo o absentismo laboral en el hotel, se deberá controlar revisando si la falta del colaborador al centro de trabajo es causado por enfermedad o simplemente por desgano a no acudir a realizar sus labores correspondientes a su puesto.

Agrupados en las siguientes categorías:

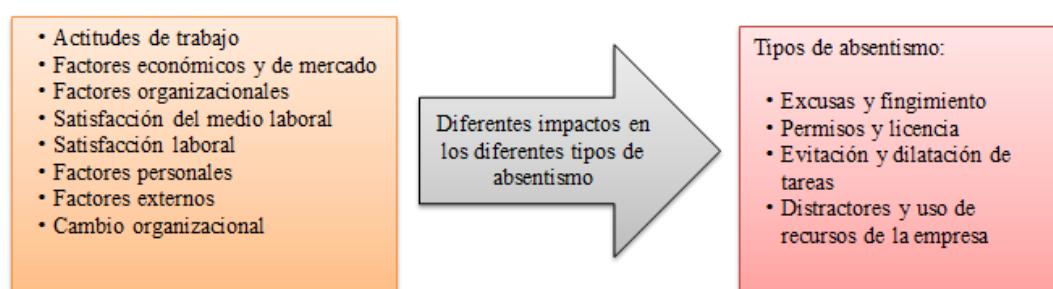


Figura 6. Impactos del absentismo.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Cabe resaltar que al momento de analizar las causas del absentismo, nuevamente se debe recordar que este es un fenómeno multifactorial y

complejo. Así, en la explicación del mismo, intervienen factores de tipo psicológico y social que impactan de diferente manera en cada tipo de absentismo.

7. Proceso de supervisión de personas.

7.1. Bases de datos y sistemas de información.

Es por ello que el hotel Descanso del Inca, deberá contar con una base de datos que incluya lo siguiente:

- a) Registro de cada empleado, este ítem contendrá los datos personales de los colaboradores (hoja de vida).
- b) Registro de cargos, este ítem mostrará información de los cargos ocupados, también deberá mostrar los ascensos de los colaboradores a lo largo de su trayectoria profesional.
- c) Registro de remuneración, este ítem registrará todas las remuneraciones, prestaciones y beneficios, recibidos por cada colaborador dentro de la organización.
- d) Registro de beneficios, este ítem contendrá todos los beneficios correspondientes por ley, ya sean vacaciones, indemnizaciones anuales, días no laborables, entre otros.
- e) Registro de capacitaciones, este ítem mostrará el control de todos los cursos y actividades programadas, teniendo en cuenta a los participantes.
- f) Registro de faltas y permisos, este ítem contendrá los permisos, las tardanzas, ausencias injustificadas y justificadas, permisos de asistencia al médico y el incumplimiento al reglamento interno.

Sugiriéndose así una base de datos para el Hotel Descanso del Inca, la que deberá conformarse por:

- a) Registro de candidatos, que mostrará los currículums presentados por aspirantes a puestos dentro de la organización, presentados al hotel.

Sin embargo, además de haberse planteado la propuesta de acuerdo a los seis procesos para lograr una buena gestión del talento humano, el Hotel Descanso del Inca ha de considerar efectuar auditorías externas (viabilizada por terceros) e internas (realizada por el jefe de recursos humanos), lo que le permitirá tener un control permanente acerca del manejo de su organización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones.

1. Se logró diagnosticar la gestión del recurso humano en el Hotel Descanso del Inca, obteniendo como respuesta algunas deficiencias en los procesos para la buena gestión del talento humano, considerando la posibilidad de aplicar una propuesta, basada según el modelo de Idalberto Chiavenato, pues servirá de ayuda para el adecuado manejo de los colaboradores, conteniendo la definición de los puestos ya preestablecidos con mayor o menor número de reglas, requisitos necesarios y atribuciones que otorgarán a sus miembros, para un mejor desempeño.
2. Por otro lado, durante la evaluación se procedió a la identificación de los errores cometidos en la aplicación de cada uno de los seis procesos por parte del Hotel Descanso del Inca, siendo algunos de ellos los siguientes:
 - a) En el proceso de incorporación de personas, dentro del proceso de reclutamiento y selección se consideraban los vínculos amicales y familiares al momento de la toma de decisiones y de elección de personal.
 - b) En el proceso de colocación de personas, no cuentan con un perfil establecido para cada puesto, dificultando el desempeño y la ejecución de tareas por parte de los colaboradores al no tener clara su labor.
 - c) En el proceso de recompensar a las personas, los colaboradores eran incentivados monetariamente, haciéndose visible el desgano y desinterés al realizar sus deberes para con la empresa.
 - d) En el proceso de desarrollo de personas, no se realizaban capacitaciones, causando el estancamiento intelectual de los colaboradores, quienes no se sentían capaces para afrontar problemas del mercado actual.
 - e) En el proceso de retención de personas, los colaboradores no diferenciaban la relación laboral con la amical, pues algunos empleados, sobrepasaban los límites de confianza demostrándolo frente a los clientes y al momento de la realización de sus labores.
 - f) En el proceso de supervisión de personas, el Hotel Descanso del Inca no contaba con una base de datos actualizada sobre sus colaboradores, lo cual no permite tener conocimiento sobre los logros de los colaboradores en la empresa, sirviendo esto para la determinación de ascensos o despidos.
3. Finalmente, después de realizar la evaluación de los procesos de gestión de recursos humanos de incorporación, colocación, recompensar, desarrollo, retención y supervisión de personas, se diseñó la propuesta ya anteriormente mencionada, con pautas necesarias para la correcta gestión y desempeño de los colaboradores dentro de la empresa hotelera.

Recomendaciones.

1. Se sugiere a la empresa hotelera Hotel Descanso del Inca, aplicar la propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, para la correcta aplicación de cada uno de los procesos dentro de la organización, tomando en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a) Se deberá estructurar a la empresa mediante un organigrama, estableciendo la jerarquía de los puestos del hotel.
 - b) Por otro lado en el proceso de incorporación de personas, se deberá considerar aplicar, técnicas de reclutamiento y selección adecuadas (interno o externo).
 - c) En el proceso de colocación de personas, se recomienda diseñar un perfil de puestos, orientándolos y evaluándolos constantemente para su mejor desempeño laboral.
 - d) En el proceso de recompensar a las personas, se ha de considerar no solo el salario monetario sino más aún el emocional, lo que permitirá que los colaboradores se fidelicen con la empresa, así mismo se deberá aplicar las sanciones y recompensas adecuadas según el desempeño del colaborador, siendo estas mencionadas en la propuesta.
 - e) En el proceso de desarrollo de personas, se deberán aplicar programas de capacitaciones que permitan la superación profesional e intelectual de los colaboradores, de esta manera se deberán emplear los métodos y técnicas adecuadas para su desarrollo.
 - f) En el proceso de retención de personas, en la empresa hotelera se deberá medir constantemente el nivel de satisfacción de los colaboradores, reduciendo de esta manera la tasa de rotación, el nivel de ausentismo y absentismo.
 - g) En el proceso de supervisión de personas, el Hotel descanso del Inca deberá mantener en constante mejora el sistema de información de sus colaboradores, para una correcta supervisión de la administración de los recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, F. (2008). *Programa de retención gerencial para hoteles en boca del río*. Universidad de las Américas Puebla: México.
- Amaya, C., Barrera, M. & Espinoza, J. (2007). Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para alcanzar la eficacia organizacional, para el hotel Tropico Inn, de la ciudad de San Miguel, El Salvador. Universidad de Oriente.
- Andres, M. (1999). La formación de los recursos humanos, análisis cualitativo y cuantitativo de la hostelería Malagueña, Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Bedoya, E. (2007). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Oficina General del Sistema de Bibliotecas y Biblioteca central de Lima, Perú.
- Benítez, K. (2006). Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión general*, 4 (2), 91. Recuperado de: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25092/2/articulo1.pdf>.
- Brunety, I. (2007). Calidad de recursos del sector hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, LXV (47), 73-98.
- Calviño, M. (2008, 9 Dic). Los nada incluido: La gestión de recursos humanos en la hostelería "all inclusive". *Periódicos electrónicos en psicología*. Recuperado de <http://bit.ly/16tLnJD/>
- Camargo-Toribio, I. (2012). Sistema de indicadores para evaluar el desempeño en el Hotel: "Los Jazmines". *Revista Avances*, 14 (4), 391.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos (5a ed.). Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2003). Gestión del talento humano (3a ed.). Colombia: Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: Editorial McGraw Hill.
- Cuauhtémoc, C. (2002). Leyes eternas 2. México. Ediciones selectas diamante.
- Dressleer, G. (2004). Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano (2a ed.). México: Pearson Education. Recuperado de: <http://bit.ly/1e4qEOd/>
- Enz, C. A. (2009). Human resource management: A troubling issue for the global hotel industry [Electronic version]. *Cornell: Hospitality Quarterly*, 50(4), 578-583.
- Facchin, J. (2013). La importancia para tu hotel de una buena gestión de personal. El blog de José Facchin. Recuperado de <http://josefacchin.com/2013/09/18/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/>
- Felipe, J. (2002). *Gestión de hoteles una nueva visión*. Madrid: Thomson Paraninfo.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2001). *Gobierno de personas en las empresas*. Universidad de Piura: QUEBECOR.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México: McGrawhill.
- Izquierdo, N.; López, G. & Curbelo, M. (2000). El reclutamiento y selección de personal en el sector hotelero. Recuperado de <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH01e1/c6419c57.dir/doc.pdf>.
- Loreto, M. & Szmulewicz, E. (2003). Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer. Una aplicación a la hotelería.

- Malave, N. (2007). Trabajo modelo enfoques de investigación acción participativa. Recuperado de <http://uptparia.edu.ve/documentos/F%C3%ADsico%20de%20Escala%20Likert.pdf>.
- Muñoz, A. (2008). Programa de retención gerencial para hoteles en Boca del Río.
- Navarro, J; Bravo, I. y Jeréz, C. (2008). Situación de la gestión de los recursos humanos en las empresas de hostelería. Federación española de hostelería: Madrid.
- Oliver, J. (2008). Módulo 3ºAdministración de recursos humanos.pág.51. Recuperado de: [http:// www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf](http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf).
- Pinales, S., Cabrera, Y., Cabral, L.& Martínez S. (2003). Administración de recursos humanos. *Gestiopolis*, 2(15). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Reddy, S. (2009). La satisfacción del cliente empieza por los recursos humanos. *Harvard Deusto Business. Review*, 184: 71-79.
- Reyes, A. (2000). Administración de personal: relaciones humanas. I Parte. Editorial Limusa: México 2000.
- Ryder, G. (2001). Informe para el debate de la reunión paritaria sobre el desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo. 87.^a reunión, Ginebra.
- Silva, R. (2011). Análisis y diseño de sistema de información para la gestión de hotelería "Domingo Savio". Paraguay.
- Talón, P.; Gonzales, L. & Figueroa, C. (2007). La nueva realidad del sector hotelero español. XXI Congreso Anual AAEDM, Universidad del Rey, 21 (2).

ANEXOS

Anexo N° 1



GUÍA DE OBSERVACIÓN EXPLORATORIA

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

SITUACIÓN A OBSERVAR:

Desempeño del recurso humano dentro de su entorno laboral.

OBJETIVO:

Diagnosticar la situación de la gestión de Recursos Humanos dentro de las diferentes áreas del hotel.

REGISTRO DE DATOS:

Hechos o casos	Descripción	Comentarios
1. Incorporación de personas: a) ¿Qué técnicas y procesos de reclutamiento y selección tiene el hotel?		a) Según lo comentado por la gerente del hotel manifestó que empleaban la publicación mediante periódicos y revistas; las cuales no pudimos observar.
2. Colocación de personas: a) ¿Cómo es el trabajo en equipo? b) ¿Cómo es el ambiente de trabajo?	a) Se pudo observar que en el restaurant se encontraban laborando dos personas que por su apariencia eran los cocineros. Trabajando ambos de manera coordinada a la hora de brindar el servicio. b) El ambiente que percibimos es el adecuado para el buen desempeño de las tareas encomendadas para cada colaborador, así mismo se percibió fraternidad y compañerismo entre los colaboradores, pudiendo deducir que existe un clima laboral ideal.	a) El excesivo ambiente de tranquilidad y la falta de supervisión por parte de un tercero hizo percibir que el personal tenía un poco de dejadez al brindar el servicio; ya que al brindar el servicio a uno de los clientes nadie se encontraba en el salón de restaurant para solucionar cualquier inconveniente. b) La administradora conocía perfectamente a cada uno de sus colaboradores, transmitiéndonos la confianza.
3. Recompensar a las personas: a) ¿Los colaboradores cuentan con las herramientas necesarias para el buen desempeño en su labor? b) ¿Existe una adecuada Motivación brindada al iniciar el trabajo diario?	a) Encontramos algunas deficiencias en cuanto al servicio de Alimentos y Bebidas. b) Al ingresar al hotel, ni la recepcionista, ni los encargados del restaurant brindaron un saludo cordial.	a) En la observación del área de restaurant, solicitamos una bebida (limonada frozen) la cual fue cambiada sin previa consulta. b) Podemos inferir que el personal no se encuentra debidamente motivado en el área para la cual labora.

<p>4. Desarrollo de las personas:</p> <p>a) ¿Cómo solucionan las dificultades ocurridas durante el servicio?</p> <p>b) ¿Cómo es la actitud del colaborador frente a los clientes?</p> <p>c) ¿Es correcto el uso del uniforme por parte de los colaboradores?</p> <p>d) ¿Cómo se realizan las capacitaciones?</p>	<p>a) De manera incorrecta.</p> <p>b) Fue amable pero insuficiente.</p> <p>c) Están uniformados pero no correctamente.</p>	<p>a) Pues, a nuestro juicio deberían consultar previamente sobre cambios o alteraciones acerca del producto o servicio a brindar.</p> <p>b) Debido a la falta de iniciativa por parte de los colaboradores, quienes no actuaban sin previo anticipo del cliente.</p> <p>c) Estaban vestidos de manera correcta en lo correspondiente a los colores del uniforme, pero no tenían relación a la función que desempeñaban. (Caso de doble función Cocineros-Meseros con ropa de cocina).</p> <p>d) Por informe de la administración, las capacitaciones son recientemente impartidas para todo el personal.</p>
<p>5. Retención de personas:</p> <p>a) ¿Cómo es el trato del gerente del área hacia sus colaboradores?</p> <p>b) ¿Cómo es la relación y comunicación entre las áreas?</p>	<p>a) Satisfactoria.</p> <p>b) Fluida.</p>	<p>a) La gerente llamaba a cada uno de sus colaboradores por su nombre; siempre guardando el respeto de manera recíproca.</p> <p>b) Notamos que la comunicación entre las áreas se mantenía de manera constante a la hora de brindar el servicio.</p>
<p>6. Supervisión de personas:</p> <p>a) ¿Cuenta con una base de datos de su personal?</p> <p>b) ¿Qué tipo de información contiene?</p>	<p>a) No</p>	<p>b) La gerente nos informó que tiene una base de datos.</p>



ENTREVISTA A LA ADMINISTRADORA

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Cinthya Ugaz Galarreta.
CARGO : Administradora.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 7:46 p.m.
FECHA : 07/03/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. **¿Cuál es el número de colaboradores que tiene usted a su cargo actualmente?**

Al día de hoy tengo a cargo a 12.

2. **¿Cuál es la técnica de reclutamiento que aplica con mayor frecuencia? ¿Interna o externa? ¿Cuáles son y por qué? (¿Se evalúa al personal que se piensa ascender?).**

Bueno, no hay mucha rotación de personal, lo único que se hace es poner anuncio en el periódico, luego se reciben los currículos y procede a la entrevista, pero el reclutamiento más que todo es externo, porque el hotel cuenta con pocas áreas.

3. **¿Qué técnicas de selección aplica?, (se emplean pruebas psicométricas, evaluación de conocimientos, simulación, etc.)**

Bueno lo que se hace es una evaluación psicológica, entrevistas personales y se mide la experiencia.

4. **¿Usted es la encargada de comunicar a sus colaboradores todos los cambios que se lleven a cabo en el hotel? (Cultura organizacional).**

Sí, todos tienen conocimiento sobre los temas del hotel, puesto que yo soy la encargada de esos temas.

5. ¿Usted es la encargada de explicar que labor desempeñará el colaborador al momento de su contratación?

Claro, desde el anuncio del periódico, ellos ya saben para qué es el puesto y ya al reclutar el personal se le dice que es lo que tiene que hacer. El área de trabajo, por donde iniciar y por donde terminar, es un proceso de instrucciones y actividades.

6. ¿Dentro de esta área tienen un modelo de diseño de los cargos?, ¿Qué es lo que toma en cuenta? (gestión por competencias)

No, lo que tenemos es un organigrama y lo que se toma en cuenta es que tengan experiencia en el puesto, que sepan comunicarse, que sean activos, que les guste el trabajo en equipo, se necesitan personas con estudios universitarios o técnicos de carreras afines al turismo y la hotelería.

7. ¿Se realizan evaluaciones constantemente? ¿Quién las realiza?

Se realizan evaluaciones prácticas, el supervisor va y los evalúa en la hora de trabajo, y yo soy la encargada de esa función.

8. ¿Qué prestaciones sociales se les brinda a sus colaboradores?

Se les brinda todas las prestaciones sociales a los trabajadores tanto de tiempo completo como de part time o practicantes, excepto la escolaridad.

9. ¿Cómo incentivan a sus trabajadores? ¿las metas son individuales o por áreas?

Bueno, se les incentiva en la parte económica con bonos, y también se hacen actividades de recreación e integración y sí además manejamos el tema de las metas, las cuáles son grupales.

10. ¿Qué técnicas aplica para brindar motivación a su personal a cargo?

Las técnicas que aplicamos son actividades de integración y capacitación como juegos, gymkana, para que se conozcan y se comuniquen mejor y los realizamos cada 3 meses.

11. ¿Se realizan constantes capacitaciones para la buena labor del empleado en su área? ¿Llevan un control en calendario donde se especifique el día de capacitación?

Bueno, la última ha sido hace ya algunos meses, pero las vamos a retomar, han sido frecuentes, pero se habían dejado un poco de lado, pero ya las hemos tomado en cuenta en calendario, y soy yo la que realiza las capacitaciones.

12. ¿Realizan algún tipo de rotación dentro del área? ¿Cada cuánto tiempo?

Las rotaciones son específicas y muy poco frecuentes.

13. ¿Aplican el empowerment dentro del área de recepción?

No, no se aplica.

14. ¿Cómo percibe el clima laboral entre sus colaboradores?

Percibo que todo está bien que les ofrecemos el mejor clima laboral para que puedan desarrollar un buen trabajo.

15. ¿Cuentan con una base de datos de cada uno de sus trabajadores? ¿Qué programa utiliza?

Claro y usamos un formato hecho por nosotros.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Katia Ugaz Galarreta.
CARGO : Recepcionista.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 3:00 p.m.
FECHA : 17/02/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Trabajaba en el centro de idiomas (ICPNA), y por medio del director del instituto me recomendó en este hotel, fue así que decidí presentar mi currículum.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Noviembre del 2012.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Hubo una convocatoria en la cual primero hable con la administradora del hotel, donde me presente, dejándole mi currículum y luego me llamaron para una entrevista, diciéndome de forma inmediata que entraría a trabajar a prueba durante unos días.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, Si, debido a que soy tiempo completo, trabajo en la mañana y puedo trabajar en el IPCNA en la noche.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí, creo que sí.

6. ¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?

Dentro de lo que existe si, ya que siempre podemos, llamar a la contadora, para cosas de la SUNAT. Además podemos llamar siempre a la señorita Cynthia quien nos apoya en algunas cosas que no sabemos manejar.

7. Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?

La evaluación que nos realizan es constante, pues La señorita Cynthia siempre está al pendiente de nosotros, la persona que lleva los libros contables los revisa a diario. La dueña del hotel siempre nos envía correos y nos llama por teléfono para ver la manera en la que contestamos al cliente.

8. ¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?

El hotel participó en un programa de capacitaciones a cargo del banco BCP, el cual consistía sobre empresarios exitosos, no todos pudimos ir a las capacitaciones, pero si nos turnábamos para poder asistir, estas se realizaron en el antiguo Garza Hotel.

Estas capacitaciones son cada 4 meses, de acuerdo a la convocatoria que exista, y los certificados que nos dan por nuestra asistencia son adjuntados a nuestro currículo.

9. ¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?

Sí, debido a que mensualmente recibimos un bono, de acuerdo al desempeño que tengamos en el mes, y siempre buscamos trabajar en equipo para todos ganar algo.

No existe el colaborador del mes.

Sí, quizás algunos viajes, cada 4 meses hacen una gymkana, en la fecha de los cumpleaños nos preparan lo que incluyendo nuestra torta.

10. ¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

Porque me ha permitido desarrollar mis capacidades y desenvolverse mejor en el ámbito hotelero.

11. ¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tiene algún programa de asistencia psicológica?

Sí, existen momentos, varios huéspedes dejan todo el trámite para el último. Después de eso, el trabajo de hecho es bueno, pero mejor es cuando ayudan las chicas de otros turnos, pasaron facturas, boletas y no dejando a otro turno hacer todo.

No, no tenemos un programa con ayuda de psicólogos, pero la señorita Administradora nos pasa algunos videos mensuales acerca del trabajo en equipo, eso ayuda pero hacen faltan más. Pueden ser por áreas o a todos.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

El clima laboral es bueno, y el ambiente también, me brindan todo lo necesario para trabajar correctamente (físico e infraestructura) incluso aceptan algunas recomendaciones en relación a la infraestructura.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

Tratamos de reunirnos al mes para discutir problemas entre nosotros o cosas en las cuales estemos en desacuerdo, pero estas se quedan en el trabajo, y si a alguien no le cae otra persona tiene que aguantarse.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Leydi Ruiz Bayona.
CARGO : Housekeeper.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 3:45 p.m.
FECHA : 17/02/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Bueno al igual que ustedes yo también era estudiante el año pasado, es así que ingrese haciendo las practicas pre profesionales, pero me quede trabajando hasta la actualidad. Me entere en la universidad, el hermano de la dueña es el amigo del director de la carrera, yo necesitaba hacer mis prácticas, me recomendaron y empecé a laborar aquí.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Ingresé en Febrero del 2012, y ya llevo 2 años aquí.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Pues presente mi currículum al dueño del hotel, este me llamo para hacerme la entrevista individual, y ese mismo día me puse a prueba para empezar a familiarizarme con las funciones del hotel.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, ahora es tiempo completo pero el año pasado era *part time* y era algo dificultoso por lo mismo de la tesis en la universidad, sentía que el tiempo era

muy limitado para dividirme entre carrera-trabajo. Ahora me desempeño normalmente, termine mi carrera y puedo trabajar tiempo completo.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

No, ahora como profesional siento que el sueldo no retribuye mi esfuerzo, si yo fuera practicante, sin estudios, quizás, pero como te dije aquí ganamos un mínimo. Siento que no retribuye mi desempeño.

6. ¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?

Buen ambiente y clima laboral, al ser un hotel pequeño todos nos conocemos, y poco a poco aprendemos diversos roles de áreas a las cuales no pertenecemos, para poder apoyarlos en tiempos difíciles, en los cuales el huésped no puede esperar. Con lo que respecta lo físico (material) nos brindan todo lo necesario para desempeñarnos correctamente dentro del área en la cual estamos, cosa que necesitamos la tenemos a la mano.

7. Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?

Si, el año pasado que termine la universidad llegaba una supervisora a evaluarme por lo de las prácticas pre profesional. Dentro del hotel nos evalúa Cinthia, nos supervisa constantemente (a diario) en este caso la administradora, quien nos dice que es lo que debemos hacer, como y si lo hacemos siempre busca que hagamos el mejor trabajo.

Cuando ingresé todo era nuevo, pero Cinthia nos enseñó todo lo que ahora sabemos, también llegaba otra persona quien nos indicaba lo necesario a tener en cuenta previo a realizar la limpieza a los cuartos.

8. ¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?

Las capacitaciones son cada 15 días. A mí me gustaría que existan más talleres de motivaciones, creo que esto ayudaría a optimizar el desempeño del trabajador, mucho más de incentivos. Aquí se da cada mes un bono de acuerdo al desempeño que hayas obtenido, fuera de darnos dinero con que la persona te diga que está bien lo que haces es mucho más gratificante a mi parecer al menos eso me motiva.

9. ¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?

Si, en este hotel se da mensual un bono de acuerdo al desempeño que hayas obtenido, fuera de darnos dinero como incentivo, a mi parecer con tan solo tu superior decirte que está bien lo que haces es mucho más gratificante, al menos eso me motiva.

10. ¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

Creo que si es una buena oportunidad laborar aquí, al principio lo vi como un buen trabajo en el cual podría ganar experiencia, un escalón dentro de mi currículo. El clima laboral es bueno al igual que el ambiente, y eso juega mucho a favor para mantenerte en cierto puesto, pero como ya te mencione anteriormente se me presenta una nueva oportunidad para crecer dentro de mi rubro en la hotelería.

11. ¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?

Si, el trabajo de por si es realmente cansado y estresante, pero así es la hotelería, por eso mismo todos trabajamos en equipo para evitar que cualquier desagrado llegue al cliente a la hora de recibir el servicio.

No, en el tiempo que llevo laborando aquí no he visto eso. Lo que sí es muy gratificante es el tipo de confianza que te brinda la administradora Cinthia, es muy cordial contigo e incluso logra notar cualquier comportamiento que tengas preguntándote que sucede, prácticamente es una amiga más, me brinda así la confianza para contarle tantos problemas personales como laborales.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

El clima laboral es bueno, y el ambiente también, me brindan todo lo necesario para trabajar correctamente (físico e infraestructura) incluso aceptan algunas recomendaciones en relación a la infraestructura.

La relación que tengo con mi supervisora es realmente buena, tal vez en cualquier empresa se marca la diferencia entre jefe-subordinado, no existe una pared para hablar. Y con respecto a mis compañeros, al ser pocos todos somos conocidos y buenos amigos, todos somos un equipo.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

La comunicación es inmediata con la supervisora que es la administradora, al existir esto todo se hace más fácil evitándose malos entendidos, en todo caso si es un problema algo grave de lo normal, se convoca a reunión con todos los colaboradores; eso si cada problema que se desarrolle se queda y no vuelve a ocurrir, no hay represarías por parte de nadie al terminar nuestras funciones diarias.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Mónica Fabiola Torres Vásquez.
CARGO : Recepcionista.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 4:40 p.m.
FECHA : 17/02/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Yo he dejado mi trabajo anterior hace un mes, luego leí en el periódico una convocatoria para este hotel y presenté mis documentos. Después vino todo el proceso de selección. Alrededor de 2 semanas me llamaron para una entrevista previa, y luego de esa entrevista me llamaron nuevamente el mismo día, para ponerme a prueba 2 o 3 días. Después de ello converse con el administrador, y me dijo que me quedaba en el hotel.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Ingresé en enero de este año, ya cumpliré 2 meses en marzo.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

En realidad no fue de manera formal, fue como una pequeña entrevista sobre qué es lo que había hecho anteriormente, cuál era mi experiencia laboral, cómo manejaba las situaciones difíciles, todo fue de manera verbal, nada escrito.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Bueno, en principio mi horario de trabajo es de tiempo completo y va desde las 3:30p.m. hasta las 12:00 de la media noche y si estoy contenta con eso.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí, yo creo que sí.

6. ¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?

Bueno, eso se dio en un inicio, ya una vez que uno se familiariza con el sistema ya trabajamos solos, aunque para cualquier duda o problema mayor, tenemos una supervisora que nos brinda soporte y nos mantiene al tanto.

7. Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?

Bueno, como recién llevo un mes, no podría decirte con certeza cada que tiempo, pues soy nueva, pero en este corto tiempo he podido darme cuenta que hay algo así como una retroalimentación, por llamarlo así, pues nos preguntan cómo vamos o si necesitamos alguna herramienta para mejorar. Pero no he participado en una charla, como les repito, aun llevo un mes, pero si me gustaría que se den de manera constante pues los considero sumamente importantes.

8. ¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?

Si tengo conocimiento de que ha habido capacitaciones. El BCP hizo un programa en el cual participaron muchas empresas de Chiclayo, llamado "Empresarios con éxito", y al parecer este hotel estaba participando en ese programa.

9. ¿Siente que sus logros son reconocidos? ¿Existe el colaborador del mes?

Sí, por esa parte me siento cómoda, pues siento que estoy aportando algo y esto es realmente satisfactorio para mí. Recibimos un incentivo económico, recibimos una bonificación que depende de nuestro desempeño y en el tema personal si se reconoce nuestro trabajo, por ejemplo nos dan día libre cuando lo necesitamos.

10. ¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

Bueno, yo tengo experiencia de trabajo en otro hotel, al cambiar de empresa me di cuenta de la diferencia en algunas cosas, siento que este hotel está muy bien considerado por los clientes, tiene mucha más categoría, las habitaciones son mejores, la atención es buena y es mejor en todo aspecto, esto hace que me forme un buen concepto del hotel, cuando yo decidí presentar mis documentos, esto fue lo que sentí.

11. ¿Siente que su trabajo es estresante?

Siempre hay momentos estresantes y críticos en todo trabajo, solo debes tener soluciones rápidas para ellos, por ejemplo cuando todos tus huéspedes te piden la cuenta, todos llegan a hacer el *check-out*, en ese momento sientes que no eres suficiente para todos y sientes que necesitas más manos o multiplicarte para hacer todo.

Bueno, te comento que quién más me apoya es la supervisora, y a veces es difícil que te ayuden personal de otras áreas, pues ellos se encuentran realizando otras labores, para mí el apoyo dentro de mi área es que el recepcionista que estuvo en el turno anterior, te deje todo en orden para que no ocurran imprevistos o incidentes.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

Me siento cómoda, hasta ahora no he tenido ningún altercado ni con clientes ni con compañeros.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

Sí, siempre están al pendiente de nosotros.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Lourdes Luciana Pisfil Romero.
CARGO : Jefa de cocina.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 3:40 p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Bueno, ingresé al hotel por medio de contactos en la escuela donde estudiaba, en "Cumbre"; decidí enviar correos y revise la base de datos de la escuela, lo cual me permitió una vacante dentro del hotel.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Desde el año pasado.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Se utilizaron entrevistas, tanto con la señorita administradora como con el señor dueño del hotel. Empecé algunos días en el horario de la mañana, hasta obtener el trabajo a tiempo completo cuando culmine mi carrera, ahora laboro como jefa de cocina.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, son 7 a 8 horas diarias.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Siento que si retribuye mi esfuerzo, estoy conforme.

6. ¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?

Si, pues cuando hay cuentas pendientes de los huéspedes las pasamos inmediatamente a recepción, esta área nos las pide diariamente. Es así como podemos trabajar de la mejor manera con cuentas claras, evitando futuros olvidos en cobros. En relación al ambiente, la infraestructura es buena, no perfecta del todo, debido a que faltan algunos implementos necesarios para una cocina de hotel, pero se entiende por tener poco tiempo en el rubro hotelero.

7. Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?

Sí, me evalúan cada 2 meses. Me siento conforme con estas evaluaciones que son realizadas por el encargado del hotel y la señorita Cinthia Ugaz.

8. ¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada que tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?

Sí, me realizan capacitaciones que son realizadas por personas especializadas que son traídas por la administradora; se realizan cada 3 meses. Esperaría muchas más capacitaciones y mucho más constantes.

9. ¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿Existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?

Si, totalmente con los bonos mensuales. No existen las metas individuales, todos trabajamos en equipo.

Desearía que salgamos al exterior como viajes entre todos cada fin de semana, pero cada domingo o sábado que tenemos libre, es decir cuando no hay muchos huéspedes nos tomamos el día para cocinar dentro del hotel, hacer pequeñas reuniones.

10. ¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

Porque no cualquiera ingresa y dura laborando en un hotel, además del clima laboral que se respira aquí es uno en el cual puedes conversar directamente con tu jefe. Se debe a que realicé mis prácticas aquí y me acostumbre al ambiente.

11. ¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?

Si, un poco como todo trabajo, sobre todo el de cocina que es mucho más complicada que las demás áreas. También por horas pero no todos los días. Eso sí cuando tenemos alguna dificultad o necesitamos ayuda las demás áreas nos la brindan con las personas que se encuentre desocupadas.

No, aunque me gustaría que existiera, creo que sería de mucha ayuda, y agrado de nosotros.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

Si, la señorita administradora se acerca al área de cocina y nos pregunta cómo vamos en el ámbito laboral y personal. Ha creado un grato ambiente laboral dentro del área en la que estamos. Me siento muy a gusto con la relación laboral que tenemos.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

La comunicación es inmediata con la supervisora que es la administradora, al existir esto todo se hace más fácil evitándose malos entendidos, en todo caso si es un problema algo grave de lo normal se convoca a reunión con todos los colaboradores; eso si cada problema que se desarrolle se queda y no vuelve a ocurrir, no hay represarías por parte de nadie al terminar nuestras funciones diarias.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Vanessa Nicole Gil Osores.
CARGO : Jefa de Cocina.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 3:50 p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS: Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Bueno, me enteré por mi papá que es conocido del hermano de la dueña. Es así como inicie con mis prácticas y aún sigo laborando aquí.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Hace un año, como ya te dije inicie con prácticas, pero me gustó el clima laboral del hotel y continuo aquí.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Me entreviste con el señor Solano, él adecuó mi horario de trabajo de acuerdo a los de la universidad. Me pusieron a prueba un par de días antes de entrar a practicar para acostumbrarme al ritmo, ya que eran las primeras que realizaba, luego pase a ayudar a quien es ahora mi jefa.

4. **¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?**

Sí.

5. **¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?**

Sí, completamente.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Sí, claro.

7. **Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

Evaluada sí, no exactamente por alguien que sepa de cocina es decir no viene alguien experto, pero la señorita Cinthya tiene nociones de esta área, y nos brinda algunos conocimientos para mejorar nuestro desempeño laboral.

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

Constantemente no, pero si dos veces por semana, si estoy conforme con ellas.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos? ¿Existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí, completamente, aunque no tenemos metas por área, pero nos brindan los bonos mensuales de acuerdo al comportamiento que hemos tenido, si es positivo nos brinda una buena ganancia a cada uno.

Claro que si desearía más motivaciones pero serian mejor grupales, para evitar competencia entre cada uno.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Sí, no cualquiera trabaja en un hotel.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?**

No, aunque creo que sería de mucha ayuda.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

Si, mantenemos una buena relación con la señorita supervisora. Cada duda que tenemos ella nos resuelve, sobre todo nos trata igualmente a cada uno.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

Sí, como te decía diariamente o entre semana ella realiza reuniones, donde hablamos de los diversos “problemas” que podemos tener, los cuales surgen en pocas ocasiones, casi nunca ocurren inconvenientes entre nosotros. Nos reunimos una vez al mes en caso el problema se escape de las manos, pero como te dije nos reunimos diariamente con ella que siempre se acerca a cocina.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Excio Paucar Villegas.
CARGO : Housekeeper.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 4:00 p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Bueno, por el lugar donde estudiaba, me dijeron que estaban buscando practicantes y decidí traer mi currículum.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Desde el año pasado, un año exactamente.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Se realizan entrevistas con el señor Solano, luego me dieron días de prueba para empezar con mis prácticas, hasta ahora que laboro tiempo completo.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Algo, son 7 a 8 horas diarias. Pero como aun estudio, los horarios de mi carrera no me ayudan mucho aunque no este ciclo estudio todas las tardes, y es así como trabajo en la mañana sin interrumpir mis estudios.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Sí, nos ayudan a mejorar para brindar el servicio. Me dan todo lo necesario y nos ayudamos entre todos.

7. **Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

Sí. Son mensuales y me evalúa el señor Solano junto a la señorita supervisora. Me siento conforme con ellas.

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

Sí, me realizan capacitaciones que son realizadas por la señorita supervisora y el otro señor Solano, estas son mensuales. Desearía que fueran más constantes y que nos enseñen más cosas.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Porque es un hotel que empieza a hacerse conocido, y busco ganar experiencia.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿tienen algún programa de asistencia psicológica?**

No, ya me he acostumbrado al ritmo de trabajo. Claro sería de gran ayuda.

12. **¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?**

Sí, tenemos una buena relación con la señorita administradora. Si, la señorita nos escucha cada vez que tenemos alguna duda o inconveniente, de la misma manera que el señor Solano. Me siento con mucha confianza hacia ellos.

13. **¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?**

Si, estas son por áreas y mensuales de acuerdo a qué tipo de problemas tengamos que son pocos a lo largo del mes, todos somos un equipo.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Carmen Ixamar Calderón Díaz.
CARGO : Ayudante de Cocina.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 4:15 p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Me llamaron del hotel diciendo que buscaban prácticas en la escuela donde estudio (Escuela gastronómica del Mejía Baca), en realidad entre a reemplazar a una amiga mía que dejo de trabajar aquí, pero me quede laborando y terminando mis prácticas duran tres meses.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Desde el mes pasado.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

El señor Solano me entrevisto, aquí me pregunto todos mis datos personales, y cuánto tiempo llevaba estudiando para ver si podría entrar como asistente de cocina. Me dieron días de prueba y así ya empecé a practicar aquí.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Si, concuerdan con mis horarios de clase.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

En realidad, no recibo sueldo solo me pagan los pasajes, ya quizá cuando acaben mis tres meses de práctica decida quedarme a laborar a tiempo completo aquí.

6. ¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?

Si, en mi caso mi jefa directa es la jefa de cocina, me está ayudando mucho sobre todo cuando tengo alguna duda dentro de mi rubro.

7. ¿Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral?, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?

No, debido a que son prácticas no me evalúan.

8. ¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?

No, al ser prácticas no me realizan capacitaciones pero no tengo idea si a los demás chicos del área de cocina se los realicen.

9. ¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?

No, aunque la chica de cocina me ayuda constantemente en cada cosa que necesita saber acerca de mi trabajo y como realizarlo constantemente. Es una buena persona y me brinda la confianza necesaria para realizarle cualquier pregunta, siempre me indica que tareas debo hacer.

Desearía tener más motivaciones monetarias aunque es comprensible al ser solo prácticas.

10. ¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

Claro, porque como ahora hago prácticas y así aprendo como debe llevarse el área de cocina. De esta manera gano experiencia si en un futuro decido cambiar de hotel o ir directamente a un restaurante.

11. ¿Siente que su trabajo es estresante? ¿tienen algún programa de asistencia psicológica?

No, bueno por horarios, en la tarde y en la noche se siente mucho más pesado el trabajo (cenas y almuerzos).

No, como te dije al ser practicante no tengo ningún beneficio ni capacitación, pero deberían dar ese programa de asistencia a mi parecer.

12. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?

Sí, tengo una buena relación con la jefa de cocina. Es buena persona y me informa siempre de las tareas que debo realizar, cualquier cosa por mínima que sea me la dice, eso me da mucha confianza. Me siento muy a gusto de tenerla como jefa, suele ser muy risueña y hace bromas para mantener un clima laboral agradable.

13. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

Si, diariamente yo le pregunto a mi jefa cualquier duda con respecto a las prácticas. Soy nueva realizando prácticas en este hotel, pero tengo entendido que se reúne mensualmente por áreas, para saber cómo se sienten los empleados, en mi caso puedo incluso llamarla por teléfono, si se me presentara algún inconveniente.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Richard Pérez Villegas.
CARGO : Limpieza y mantenimiento.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 4:50 p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Ingresé a trabajar a este hotel por contactos, pues mi tía es dueña del hotel.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Recién llevo dos meses.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Me llamó mi tía, por que necesitaban personal de limpieza, y entonces como me encontraba sin trabajo, me presenté, y entré al trabajo, solo observaron cómo me desempeñaba en el trabajo, lo que hacía, si trataba bien al cliente o lo recibía bien, después ya cumplí un mes y me hicieron un contrato.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, pues mi trabajo es de 7 a.m. a 3 p.m.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Si, la información para mi está bien.

7. **¿Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral?, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

Sí, cada tres días me supervisan y me siento conforme con ello. Lo realiza la señorita Cinthya Ugaz.

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

Sí tengo conocimiento de que es la misma señorita Cinthya, quién nos realiza las capacitaciones pero en el tiempo que llevo aquí, no he participado en alguna de ellas.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí siento que son reconocidos, pero aún no se da lo del colaborador del mes, aquí.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Porque desde que ingresé siento que es mejor en relación al trabajo que desempeñaba anteriormente.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿tienen algún programa de asistencia psicológica?**

No, no tan estresante, existen momentos de presión, pero nada fuera de lo común.

12. **¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?**

Sí, claro no hay ningún problema con eso.

13. **¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?**

Sí, nos reunimos semanalmente para dar algunas sugerencias o para reportar algún incidente.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Elizabeth Pérez Balarezo.
CARGO : Ayudante de Cocina.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 5:20p.m.
FECHA : 24/02/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Ingresé porque postulé después de haber visto un aviso en el periódico.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Hace un par de meses para suplir mis horas de práctica.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Primero presente mi currículum y me dieron un día de práctica o prueba, presenté una muestra de platos, fueron de su agrado y me contrataron.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, porque son las ocho horas y trabajo en la mañana, empiezo a las 6 a.m. y me quedo máximo hasta las 3:30 p.m.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí, está bien.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Sí, todos los días me dan la información necesaria.

7. **¿Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral?, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

Sí, todo el tiempo, la señorita Cinthya es la encargada y sí, estoy conforme

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

Sí, una experta de cocina nos da charlas. Cada tres meses, me parece que está bien y estamos conformes.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí, porque hay colaborador del mes.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Porque es fácil, porque hacen pedidos a la carta y el anterior trabajo que tenía era más difícil y complicado.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?**

No, todo bien.

12. **¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?**

Sí, todos nos conocemos y nos llevamos bien y tenemos una comunicación constante.

13. **¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?**

Si, a fin de mes o también de manera esporádica viene la señorita Cinthya por si estamos fallando en algo o si debemos mejorar.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Naiery Morales Carrisales.
CARGO : Housekeeper.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 2:40 p.m.
FECHA : 25/02/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Fue por medio de mi director de carrera de la universidad en la cual estudiaba quién me comentó que necesitaban practicantes y me contactó con el dueño, el señor Solano.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Desde febrero del año pasado.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

El señor Solano me entrevistó, para ver si estaba de acuerdo con todo lo que se requería y nada más. No existieron muchos procesos de selección.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

Sí, mi horario es a tiempo completo, estoy conforme porque debido a la variación de los mismos puedo salir algunas veces más temprano.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí, es un sueldo mínimo y es lo que todo trabajador necesita.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Sí, la supervisora nos brinda la información que necesitamos al ingresar a laborar, nos explicó lo que debíamos hacer en el área, y poco a poco fuimos aprendiendo.

7. **¿Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral?, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

Sí, de vez en cuando se realizan encuestas y entrevistas personales, la última fue el mes pasado y estoy conforme, porque la última vez no solo fue el aspecto laboral, sino también personal, tuvimos una entrevista personal en la que pudimos expresar lo que sentíamos y así mejorar.

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

No, nos han capacitado, solamente cuando llegamos nos acoplamos y listo.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿Existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí, porque cuando trabajo horas extras, me pagan y eso es bueno, además los jefes son buenas personas y nos comprenden. No existe el colaborador del mes pero considero que debería existir, pues esto daría más incentivo para el trabajador.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Sí, para muchos sí, porque ahora encontrar trabajo en un hotel de prestigio es muy difícil.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?**

Sí, pues estás en constante trajín, si me llaman debo bajar y a veces estoy ocupada en alguna habitación, pero ni modo debo atender, a veces hay reservas y debo dejar lista la habitación.

No, no tenemos asistencia psicológica pero Cinthya nos apoya en ese aspecto.

12. **¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?**

Sí, no somos solo trabajadores sino amigos también.

13. **¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?**

Cuando existen problemas la jefa nos apoya, y nos pregunta que pasa, aclarando dudas o inconvenientes. Siempre tratamos de solucionar el problema inmediatamente, pues como les decía, todos somos amigos aquí y nos respetamos.



ENTREVISTAS A COLABORADORES

TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

I. DATOS GENERALES:

ENTREVISTADO : Cristian Tepo Reyes.
CARGO : Recepcionista.
LUGAR : Hotel Descanso del Inca.
HORA : 11:50 p.m.
FECHA : 03/03/2014.
ENTREVISTADORAS : Diana Carolina Gonzales Nieves.
Ana Stefanny Serrano Chicana.

II. INTERROGANTES:

1. ¿Cómo ingresó a laborar en el hotel?

Fue por medio de prácticas, luego ya me asignaron diferentes puestos como el de Housekeeper, hasta que llegué al puesto de recepción.

2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este hotel?

Desde junio del 2012.

3. ¿Qué procesos se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente?

Como era practicante me pusieron a prueba en recepción para tener más experiencia, pero pase por diversos puestos, ya más adelante me colocaron fijamente en el área de recepción. Estuve a prueba aproximadamente una semana; luego me quede a laborar.

4. ¿Siente que su horario de trabajo es el adecuado?

No, el horario de la noche es algo cansado, pero este horario me beneficia porque estoy estudiando.

5. ¿El sueldo que recibe retribuye su esfuerzo hacia la empresa?

Sí, en cierta parte porque siempre nos dan un bono.

6. **¿Le brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro del área en el cual labora?**

Sí, relativamente, porque la dueña nos da lo necesario.

7. **¿Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral?, ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas? ¿Quién las realiza?**

No.

8. **¿Le realizan capacitaciones para el buen desempeño dentro de su área? ¿Quién es el encargado de realizarlas? ¿Cada qué tiempo son realizadas? ¿Está conforme con ellas?**

No, pero me gustaría que se realizaran más, solo una vez nos dieron capacitaciones.

9. **¿Siente que sus logros son reconocidos?, ¿Existe el colaborador del mes? ¿Desearían otro tipo de motivaciones?**

Sí, a veces por la dueña. No, desearía que existieran otro tipo de motivaciones no solo tenemos las económicas.

10. **¿Por qué cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?**

Sí, porque he aprendido bastante y aparte las personas son agradables, y los dueños siempre nos apoyan, nos aconsejan.

11. **¿Siente que su trabajo es estresante? ¿Tienen algún programa de asistencia psicológica?**

No, en la noche el trabajo es tranquilo pero en el día hay siempre un poco más de movimiento.

No.

12. **¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable? ¿Se siente a gusto con la relación laboral que mantienen?**

Si, en mi área no ha existido ningún problema pero tengo conocimiento de algunos inconvenientes en otras áreas. Sí, realmente me siento a gusto.

13. **¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?**

Sí, a veces el señor Solano se encuentra en el hotel y le consulto cualquier duda. Asimismo estoy en constante comunicación con la dueña diariamente.



ENCUESTA
TESIS: PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
HOTEL DESCANSO DEL INCA - CHICLAYO

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente los enunciados, marque con un aspa (x) y responda según se indique, con la información que se le pide.

OBJETIVO:

Diagnosticar la situación de la gestión de Recursos Humanos dentro de las diferentes áreas del hotel

1. ¿Porque medio ingresó a laborar en el hotel?

- Por contactos dentro del hotel.
- Por convocatoria del hotel.
- Por redes sociales.
- Por periódico.
- Otra manera (especificar): _____

2. Marque con un aspa (x), los procesos que se utilizaron para su selección en el puesto que desempeña actualmente. Puede marcar más de una.

- Entrevistas.
- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas psicológicas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

3. ¿Se siente comprometido con la organización para la cual labora?

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

4. ¿Qué tan justo es su horario de trabajo?

- Nada justo.
- Un poco justo.

- Indiferente.
- Justo.
- Extremadamente justo.

5. Recibe los siguientes beneficios sociales por laborar en el hotel:

- CTS.
- Gratificación.
- Escolaridad.
- Permiso pagado por maternidad.
- Aguinaldo.
- Pago de utilidades.

6. ¿Siente que la empresa le retribuye el esfuerzo que realiza como colaborador?

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

7. Me brindan la información suficiente para tener un buen desempeño dentro de la organización:

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

8. ¿Qué tan bien definidas están las tareas a realizar en su puesto de trabajo?

- Nada definidos.
- Ligeramente definidos.
- Indiferente.
- Bien definidos.
- Muy bien definidos.

9. Está usted de acuerdo con las políticas de capacitación que le brinda su empresa:

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

10. Es evaluado constantemente para su mejor desempeño laboral

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

11. ¿Quién es el encargado de realizar las evaluaciones de desempeño dentro de su área?

- Gerente.
- Supervisor de área.
- Área de recursos humanos.
- Otro : _____.

12. Al hacer un gran trabajo sus logros son reconocidos.

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

13. ¿Cree que es una excelente oportunidad profesional trabajar aquí?

- a) Sí.
- b) No.

¿Por qué? _____

14. ¿Qué tan estresante es su trabajo?

- Nada estresante.
- Un poco estresante.
- Ligeramente estresante.
- Muy estresante.
- Extremadamente estresante.

15. ¿Su jefe de área ha fomentado un ambiente agradable?

- Nunca.
- Casi nunca.
- Indiferente.
- Casi siempre.
- Siempre.

16. ¿Qué tan a gusto se siente con la relación laboral que tiene con su gerente o supervisor de área?

- Totalmente a gusto.

- A gusto.
- Indiferente.
- Disgusto.
- Totalmente a disgusto.

17. ¿Se reúne frecuentemente con su jefe para aclarar dudas e inconvenientes en la semana de trabajo?

- Nunca.
- Con poca frecuencia.
- Indiferente.
- Frecuentemente.
- Muy frecuentemente.

18. ¿Hay un equilibrio entre el perfil del puesto y las tareas que realizas en el trabajo?

- Sí.
- No. ¿Porque?_____.

19. ¿Existe un programa de capacitaciones dentro del hotel?

- Sí.
- No.

20. Si la respuesta anterior fue sí, ¿Cada cuánto tiempo se realizan dichas capacitaciones?

- Semanal.
- Quincenal.
- Mensual.
- Anual.
- Otro (especificar):_____.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

Apellidos y Nombres del profesional experto: MARTEL ACOSTA ZAPATA
 Cargo e institución donde labora: PROFESOR TAC. CS. EMPRESARIAS P - DAT

Investigadores:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE										BUENO			EXCELENTE							
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CLARIDAD	Los ítems están redactados de manera clara.																		X			
VOCABULARIO	El lenguaje es apropiado para el encuestado.																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems tienen una secuencia lógica.																				X	
INTENCIONALIDAD	Evalúa el nivel de conocimiento en los encuestados en relación a las variables.																		X			
COHERENCIA	Existe coherencia entre la variable e indicadores.																				X	
METODOLOGIA	El instrumento responde al propósito de la investigación																		X			

III. SUGERENCIAS (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que considerarán oportunas para la mejorar el cuestionario).

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

Definir el grupo o encuesta.

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 18

LUGAR Y FECHA: Chiclayo, de noviembre 2015 TLF. N° 978887401

FIRMA: 

DNI: 40701866

III. SUGERENCIAS (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que considerarán oportunas para la mejorar el cuestionario).

✓ Todo OK.

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

✓ lenguaje amigable ✓ Interfaz entendible
Cuestionario de Estudiantes listo para aplicar

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 19

LUGAR Y FECHA: 5-11-13 TLF. Nº 97-9215238

FIRMA: 

DNI: 10756158

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS: INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES.

Apellidos y Nombres del profesional experto: Luzbel Reyes Pedro Jara
 Cargo e institución donde labora: Docente - UCA

Investigadores:

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

CRITERIO	INDICADOR	DEFICIENTE											BUENO			EXCELENTE						
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
CLARIDAD	Los ítems están redactados de manera clara.																		X			
VOCABULARIO	El lenguaje es apropiado para el encuestado.																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en indicadores precisos y claros.																		X			
ORGANIZACIÓN	Los ítems tienen una secuencia lógica.																	X				
INTENCIONALIDAD	Evalúa el nivel de conocimiento en los encuestados en relación a las variables.																				X	
COHERENCIA	Existe coherencia entre la variable e indicadores.																				X	
METODOLOGIA	El instrumento responde al propósito de la investigación																				X	

III. SUGERENCIAS (realizar todas las anotaciones, críticas o recomendaciones que considerarán oportunas para la mejorar el cuestionario).

Colocar en orden los parámetros, sus aspectos e incidencias.
... Responder en una pregunta a referencias a "El tipo de encuesta" etc.

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD.

V. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 17,5

LUGAR Y FECHA: 05/11/13 TLF. Nº 979003118

FIRMA: [Firma]

DNI: 43445191



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN EN INVESTIGACIÓN DE TESIS

Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos, Hotel Descanso del Inca – Chiclayo,
2014

1. Información sobre la investigación de tesis.

Usted ha sido invitado a participar de una investigación que busca *desarrollar una propuesta de mejora para la gestión de los recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca, en la ciudad de Chiclayo*. La información que usted proporcione en la entrevista (a través del cuestionario con ítem abierto), quedará registrada en una grabación de audio (cinta magnetofónica); y será sometida a análisis, en total confidencialidad. No será conocida por nadie fuera del investigador responsable Diana Carolina Gonzales Nieves, Ana Stefanny Serrano Chicana y el Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez. La entrevista (a través del cuestionario con ítem abierto), consiste en *responder de manera clara las preguntas que aparecerán en el cuestionario de entrevista. Esto tomará aproximadamente 20 minutos*. La información producida en esta investigación será mantenida en estricta confidencialidad. Una vez firmado el consentimiento de participación, a cada persona se le asignará un seudónimo. Sólo si el propio entrevistado, _____ lo solicita, se mantendrá los datos sin modificar. Al analizar la información se producirá un informe final, donde se mantendrá igualmente el anonimato de los entrevistados.

Estoy invitándolo a participar de esta investigación de forma voluntaria, teniendo derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, sin que ello le afecte de ninguna forma. Lo único que le puedo ofrecer es conocer los avances y resultados de la misma, y una copia del documento final. También si usted lo desea y solicita, podrá contar con una copia de la entrevista escrita o en audio. Usted no tiene que aceptar participar de esta investigación y tiene el pleno derecho a preguntar ahora o durante el transcurso de su participación cualquier duda que le surja, y a ponerse en contacto con el Coordinador de Tesis, el Dr. Julio César Fernández Alvarado, de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en caso que lo considere necesario.

Este documento es una garantía de que usted no corre ningún riesgo, y que su participación en esta investigación, no le significará ningún gasto de dinero, pues los costos de movilización y traslado, serán cubiertos por el estudio. Por lo tanto, no se anticipan riesgos ni beneficios directamente relacionados con esta investigación.

Muchas gracias por su aporte.

Contacto: Tesista.

Nombre: Diana Carolina Gonzales Nieves.

Escuela: Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

Dirección: Calle los álamos 307, Urbanización Santa Victoria.

Teléfono: 209276.

Correo electrónico: carol199315@hotmail.com

Contacto: Tesista.

Nombre: Ana Stefanny Serrano Chicana.

Escuela: Administración Hotelera y de Servicios Turísticos, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

Dirección: Calle Túpac Amaru, Mz 01 Lt7.

Teléfono: 215171.

Correo electrónico: aniserrano@outlook.com

Contacto: Coordinador de Tesis.

Nombre: Dr. Julio César Fernández Alvarado.

Escuela: Administración Hotelera y de Servicios Turísticos – Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT).

Dirección: Avenida José María Escrivá de Balaguer N° 855.

Teléfono: 979305096.

Correo electrónico: cfernandez@usat.edu.pe

2. Documento del Consentimiento.

Participante:

Declaro haber leído la información descrita, y que mis preguntas acerca de la investigación de tesis han sido respondidas satisfactoriamente. Al firmar este documento, indico que he sido informado de la investigación: “*Propuesta de mejora de la gestión de recursos humanos en el Hotel Descanso del Inca – Chiclayo, 2014*” y que consiento voluntariamente participar entregando mis opiniones en una entrevista. Entiendo que tengo el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento, sin que ello me afecte de ninguna forma.

Nombre del participante:

Firma: _____.

Ciudad y fecha:

Huella digital:

Persona que coordina la aprobación del consentimiento informado:

Confirmando que he explicado la naturaleza y el propósito de la investigación de tesis a la persona participante, y que ha dado su consentimiento libremente. Le he proporcionado una copia de este documento completo de Consentimiento Informado.

Nombre del coordinador de Tesis:

Firma: _____.

Ciudad y fecha: