

# UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### UNIDAD DE POSTGRADOS

**Análisis de la influencia del capital humano en la calidad del servicio al cliente del Hotel Arena Caliente en el cantón Playas.**

**Para obtener el Grado de:**

**Magíster en Administración de Empresas  
Mención: Recursos Humanos y Marketing**

**Tesis de maestría presentada por**

**Vanessa Rabascall Oyarzun  
Jessica Espinosa Macías**

**Tutor de tesis:**

**Jazmin Arce**

**Junio 2016**

# UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



### UNIDAD DE POSTGRADOS

**Análisis de la influencia del capital humano en la calidad del servicio al cliente del Hotel Arena Caliente en el cantón Playas.**

**Para obtener el Grado de:**

**Magíster en Administración de Empresas  
Mención: Recursos Humanos y Marketing**

**Tesis de maestría presentada por**

**Vanessa Rabascall Oyarzun  
Jessica Espinosa Macías**

**Miembros del Tribunal:**

-----  
**Miembro del Tribunal 1**

-----  
**Miembro del Tribunal 2**

-----  
**Miembro del Tribunal 3**

**JUNIO 2016**

## **AUTORÍA**

Los pensamientos, ideas, criterios, datos y análisis de la presente investigación; así como la propuesta, incorporados en la presente tesis, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

**Vanessa Rabascall Oyarzun CI 0918053265**

**Jessica Espinosa Macías CI 0914935903**

Guayaquil, Junio del 2016

## **DEDICATORIA**

A Dios, que ha sido y será mi máximo inspirador,  
a mis padres, inspiración de superación permanente,  
a mi abuelo que siempre estará presente.

**Vanessa Rabascall Oyarzun**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Guayaquil, a mi novio por su apoyo constante en este proceso.

**Vanessa Rabascall Oyarzun**

## **DEDICATORIA**

A mi hija que es mi fuente de motivación e inspiración de superación constante llenando mis días de amor y alegría.

**Jessica Espinosa Macías**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su bendición constante y por permitirme llegar hasta donde he llegado, a mi esposo por su empuje y apoyo para continuar en esta etapa, a mi familia por su paciencia y comprensión en todo momento.

**Jessica Espinosa Macías**

## TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE TABLAS.....	XI
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	2
Formulación Del Problema.....	4
Sistematización Del Problema.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivo Específico.....	5
Justificación Teórica.....	5
Justificación Metodológica.....	6
Justificación Práctica.....	6
Hipótesis General.....	7
Variables de la investigación.....	7
CAPITULO I.....	8
Fundamentos Teóricos.....	8
1.1 Marco Teórico.....	8
1.1.1 Servicio al Cliente.....	8
1.1.2 Servicios Hoteleros.....	9
1.1.3 Capital Humano.....	11
1.1.4 Gestión del Talento Humano.....	13
1.1.5 Características de las competencias en el talento humano.....	18
1.1.6 Perfiles de los cargos.....	19
1.2 Marco Referencial.....	25
1.2.1 Caracterización del cantón Playas.....	25
1.2.2 Cifras del turismo en el Ecuador.....	29
1.2.3 Antecedentes del Hotel Arena Caliente.....	31
1.2.4 Análisis FODA.....	41
CAPITULO II.....	51
Marco Metodológico.....	51



2.1 Tipo de investigación.....	51
2.1.1 Investigación descriptiva.....	51
2.1.2 Investigación exploratoria.....	51
2.2 Fuentes de información.....	52
2.2.1 Fuentes primarias. ....	52
2.2.2 Fuentes secundarias.....	52
2.3 Técnicas de recolección de datos .....	52
2.3.1 Encuestas. ....	52
2.4 Instrumentos de recolección de datos.....	54
2.4.1 Escala de medición de la encuesta.....	54
2.5 Población y Muestra .....	54
CAPITULO III.....	56
Análisis y presentación de los resultados.....	56
3.1 Resultados de las encuestas .....	56
3.2 Resultados de las Entrevistas.....	95
3.2.1 Entrevista a la Gerente Propietaria Hotel Arena Caliente. ....	95
3.2.2 Entrevista al experto. ....	97
3.3 Conclusiones del estudio.....	98
3.3.1 Conclusiones de la encuesta. ....	98
3.3.2 Conclusiones de las entrevistas.....	99
CAPITULO IV.....	101
Diseño de la propuesta .....	101
4.1 Matriz de estrategias .....	101
4.2 Plan de acción de las estrategias de talento humano en el Hotel Arena Caliente.....	104
4.3 Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias enfocado en el servicio al cliente .....	109
4.3.1 Mejora de los procesos de talento humano basado en competencias para servicio al cliente .....	109
4.3.2 Identificación de competencias para los cargos del hotel arena caliente.....	113
4.3.3 Descripción de puestos y diseño de perfiles por competencias. ....	119
Conclusiones.....	132
Recomendaciones .....	134
Bibliografía.....	135
Anexos.....	139

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Servicios hoteleros.....	9
Figura 2. Competencias genéricas .....	18
Figura 3. Dominios de las competencias .....	19
Figura 4. Proceso Análisis de Puestos .....	24
Figura 5. Métodos de recolección de datos sobre cargos.....	25
Figura 6 Mapa de cantón Playas .....	26
Figura 7. Ubicación Hotel Arena Caliente.....	32
Figura 8. Hotel Arena Caliente .....	33
Figura 4. Servicios del Hotel .....	34
Figura 10. Organigrama Estructural.....	36
Figura 11. Hotel cuenta con instalaciones, facilidades y servicios .....	56
Figura 12. En el hotel se recibe servicio de calidad.....	57
Figura 13. Rapidez en el servicio.....	58
Figura 14. Servicio de alimentación es rápida .....	59
Figura 15. Presentación del hotel es impecable .....	61
Figura 16. Diversidad en el menú .....	62
Figura 17. Forma de pago es ágil.....	63
Figura 18. Limpieza de la habitación.....	64
Figura 19. Disponibilidad de Amenities .....	65
Figura 20. Disposición del personal para ayudar .....	66
Figura 21. Seguridad al dejar pertenencias en el hotel .....	67
Figura 22. Huésped ha sufrido pérdida material y económica en estadía.....	68
Figura 23. Confianza en el personal de limpieza .....	69
Figura 24. Confianza para acudir al personal de limpieza .....	70
Figura 25. Información clara de los servicios que ofrece el hotel .....	71
Figura 26. El hotel cuenta con diferentes formas de pago .....	72
Figura 27. Amabilidad del personal.....	72
Figura 28. Reclamos son solucionados en el menor tiempo .....	74
Figura 29. Personal del hotel puede resolver problemas .....	75
Figura 30. Calificación del servicio por estadía en el hotel.....	76

Figura 31. Capacitación adecuada para personal del hotel .....	77
Figura 32. Conocimiento previo del personal del hotel .....	78
Figura 33. Personal del hotel ayuda a resolver problemas .....	79
Figura 34. Personal del hotel está atento a necesidades del huésped .....	80
Figura 35. Personal del hotel da información exacta al huésped .....	81
Figura 36. Personal del hotel muestra interés en servir al huésped .....	82
Figura 37. Compromiso del personal del hotel .....	83
Figura 38. Huésped recibe en todo momento servicio de calidad .....	84
Figura 39. Los servicios prestados en el hotel son presentados correctamente .....	85
Figura 40. En el hotel prestan servicio personalizado .....	87
Figura 41. Huésped sabe que el hotel le proporcionará lo que necesite .....	88
Figura 42. Rapidez del registro en el hotel .....	89
Figura 43. Calificación factores de la encuesta .....	95
Figura 44. Estrategias .....	103

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Elementos constitutivos del concepto de servicio .....	8
Tabla 2. Clasificación competencias.....	16
Tabla 3. Diseño de cargos .....	20
Tabla 4. Población del cantón Playas.....	27
Tabla 5 Población económicamente activa (PEA) del cantón Playas.....	27
Tabla 6. Ramas de actividad del cantón Playas por personas empleadas .....	28
Tabla 7. Actividades económicas del Cantón Playas.....	29
Tabla 8. Situación llegada de turistas al Ecuador .....	30
Tabla 9. Servicio de alojamiento.....	33
Tabla 10. Tarifas del hotel .....	35
Tabla 11. Recursos Humanos.....	37
Tabla 12. Proveedores del Hotel Arena Caliente .....	38
Tabla 13. Intermediarios Hotel Arena Caliente .....	39
Tabla 14. Competencia del Hotel Arena Caliente, cantón General Villamil, Playas .....	40
Tabla 15. Hoja de trabajo FODA - aspecto interno .....	43
Tabla 16. Hoja de trabajo FODA- aspecto externo.....	44
Tabla 17. Matriz de impacto interno .....	45
Tabla 18. Matriz de impacto externo .....	46
Tabla 19. Matriz de vulnerabilidad .....	47
Tabla 20. Debilidades y amenazas de mayor impacto .....	48
Tabla 21. Matriz de aprovechabilidad.....	49
Tabla 22. Fortalezas y oportunidades de mayor impacto .....	50
Tabla 23. Diseño de la encuesta.....	52
Tabla 24. Parámetros de calificación .....	54
Tabla 25. Hotel cuenta con instalaciones, facilidades y servicios .....	56
Tabla 26. En el hotel se recibe servicio de calidad .....	57
Tabla 27. Rapidez en el servicio .....	58
Tabla 28. Servicio de alimentación es rápida .....	59
Tabla 29. Presentación del hotel es impecable .....	60

Tabla 30. Diversidad en el menú .....	61
Tabla 31. Forma de pago es ágil .....	62
Tabla 32. Limpieza de la habitación .....	63
Tabla 33. Disponibilidad de Amenities .....	64
Tabla 34. Disposición del personal para ayudar .....	65
Tabla 35. Seguridad al dejar pertenencias en el hotel.....	66
Tabla 36. Huésped ha sufrido pérdida material y económica en estadía .....	67
Tabla 37. Confianza en el personal de limpieza .....	68
Tabla 38. Confianza para acudir al personal de limpieza .....	69
Tabla 39. Información clara de los servicios que ofrece el hotel.....	70
Tabla 40. El hotel cuenta con diferentes formas de pago .....	71
Tabla 41. Amabilidad del personal .....	72
Tabla 42. Reclamos son solucionados en el menor tiempo .....	73
Tabla 43. Personal del hotel puede resolver problemas.....	74
Tabla 44. Calificación del servicio por estadía en el hotel .....	75
Tabla 45. Capacitación adecuada para personal del hotel .....	76
Tabla 46. Conocimiento previo del personal del hotel .....	77
Tabla 47. Personal del hotel ayuda a resolver problemas .....	78
Tabla 48. Personal del hotel está atento a necesidades del huésped .....	79
Tabla 49. Personal del hotel da información exacta al huésped .....	80
Tabla 50. Personal del hotel muestra interés en servir al huésped.....	81
Tabla 51. Compromiso del personal del hotel .....	83
Tabla 52. Huésped recibe en todo momento servicio de calidad.....	84
Tabla 53. Los servicios prestados en el hotel son presentados correctamente .....	85
Tabla 54. En el hotel prestan servicio personalizado.....	86
Tabla 55. Huésped sabe que el hotel le proporcionará lo que necesite .....	87
Tabla 56. Rapidez del registro en el hotel.....	88
Tabla 57. Presentación de resultados de los indicadores .....	90
Tabla 58. Presentación de resultados de los factores .....	94
Tabla 59. Entrevista a la Gerente .....	95
Tabla 60. Entrevista al experto .....	97
Tabla 61. Construcción genérica de estrategias .....	101
Tabla 62. Construcción estrategias Hotel Arena Caliente .....	102
Tabla 63. Plan de Acción .....	104
Tabla 64. Soluciones de la Propuesta .....	105

Tabla 65. Modelo de requisición de personal .....	110
Tabla 66. Fuentes de reclutamiento .....	111
Tabla 67. Niveles y cargos .....	114
Tabla 68. Diccionario de competencias .....	115
Tabla 69. Competencias generales y específicas .....	118
Tabla 70. Perfil Gerente General .....	120
Tabla 71. Perfil Administrador .....	122
Tabla 72. Perfil Contador .....	123
Tabla 73. Perfil Recepcionista .....	125
Tabla 74. Perfil Ama de Llaves .....	126
Tabla 75. Perfil Camarera .....	128
Tabla 76. Perfil Botones (Seguridad).....	130

## RESUMEN

Como propuesta de un modelo de gestión de Talento Humano para el Hotel Arena Caliente se utilizó el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, quien sugiere que el perfil de cargos por competencias es la base de un modelo de gestión por competencias, el mismo permite establecer el conjunto de características inherentes a un cargo en base al equilibrio con las características que tiene la persona que lo va a desempeñar, y de esta manera, verificar como se interrelaciona con el resto de la organización. Las herramientas utilizadas para ejecutar la investigación de campo fue la matriz FODA con la cual se analizó la situación del hotel y cuáles son sus relaciones competitivas en el mercado en el que desarrolla sus actividades comerciales; se analizó el entorno económico, social y tecnológico, para con esta información tener un diagnóstico situacional de la empresa. De igual manera como herramienta de ejecución se utilizó una entrevista a expertos en el área hotelera y recursos humanos, con el fin de obtener como resultados un compendio de las competencias que son requeridas para cada cargo y proceder con el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias para todos los cargos del hotel Arena Caliente. Se definió los perfiles por competencias para cada cargo así como la mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano. La aplicación de un modelo de gestión basado en competencias permitirá al Hotel Arena Caliente gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano de manera eficaz y eficientemente.

**Palabras claves:** Gestión del Talento Humano, Diseño de Perfiles de Cargo, Modelo de Competencias.

## ABSTRACT

As proposed a model of human resource management for Hotel Arena Caliente management model used by powers of Martha Alles, who suggests that the profile of charges skills is the basis of a model of human resource management competency, it sets the set of characteristics inherent to a charge based on the balance with the features that the person who is going to play, and thus check how interacts with the rest of the organization. The tools used to carry out field research was the SWOT matrix with which the hotel situation was analyzed and what are their competitive relations in the market that does business; economic, social and technological environment was analyzed for this information to have a situational analysis of the company. Similarly as a tool for executing an interview we were used experts in the hotel sector and human resources, in order to obtain as a result a compendium of skills that are required for each position and proceed with lifting profiles charge competencies for all hotel charges Arena Caliente. Competency profiles for each position as well as improving the process of recruitment, selection and recruitment of human resources was defined. The implementation of a management model based on competencies enable the Hotel Arena Caliente manage, enhance and develop their human talent effectively and efficiently way.

**Keywords: Human Resource Management, Design Profiles, Competency Model.**



## INTRODUCCIÓN

El cantón Playas forma parte de la Provincia del Guayas y está ubicado a 97 kilómetros de la ciudad de Guayaquil, su cabecera cantonal es la población de General Villamil, más conocida como Playas; es un sector centrado en la actividad turística, por lo que, existen hoteles y restaurantes que buscan satisfacer las necesidades de los visitantes, en cuanto a servicios de alojamiento y alimentación. El principal movimiento de turistas ocurre entre los meses de enero y abril, y en fechas específicas como feriados y vacaciones escolares.

La alta afluencia de turistas en el cantón Playas ha estimulado al sector turístico a incrementar la oferta de servicios como es el caso de hoteles, hosterías y hostales quienes buscan captar la atención de los visitantes para lograr altos índices de ocupación. El Hotel Arena Caliente, no es la excepción por lo que ha puesto su esfuerzo en incrementar su índice de ocupación, sin embargo el talento humano con el que cuenta evidencia ciertas debilidades en cuanto al servicio al cliente y no ha logrado cumplir el objetivo que se ha propuesto que es el de mantener su índice de ocupación en niveles altos.

El hotel tiene 15 años de funcionamiento y durante este tiempo ha tenido un crecimiento constante, lo que ha permitido su evolución como organización dedicada al turismo en la Costa ecuatoriana. El Hotel Arena Caliente, se ubica en la Avenida Guayaquil en General Villamil, esta ubicación es estratégica para su actividad de alojamiento. Como consta en la siguiente figura, el hotel está a dos cuadras del Malecón de Playas y en sus alrededores existen varios hoteles que ofrecen servicios similares, por lo que, la competencia es fuerte en término de tarifas y servicio al cliente.

Ante el crecimiento del sector de servicios turísticos, han incidido que los hoteles de la zona incrementen su competitividad, por lo que, la gestión de los recursos por parte de los

propietarios es un aspecto estratégico para que las organizaciones hoteleras tengan los resultados esperados.

Para el Hotel Arena Caliente, al estar en un centro turístico de alta demanda el tema de competitividad es muy importante, en ese sentido, el capital humano es un activo transcendental por su predominio en los procesos de atención al cliente

El Hotel Arena Caliente es una empresa familiar y su propósito ha sido el crecimiento comercial del hotel y la dotación de una infraestructura física acorde a las necesidades de los clientes, sin embargo los propietarios han descuidado aspectos relacionados con la administración hotelera y con ello la gestión del talento humano, relegando temas importantes como la capacitación y selección del personal que labora en la empresa y por ende su repercusión en el servicio y atención al cliente del hotel.

En la actualidad, en el Hotel Arena Caliente en el cantón Playas existe una estructura de servicio al cliente que se fundamenta en el criterio individual del empleado; esto provoca que no exista un tratamiento equilibrado y ecuánime entre las políticas de servicio al cliente que imparte la gerencia y los procedimientos que utiliza cada empleado al momento de tener un contacto con el cliente externo. Esto sucede debido a que no existe una adecuada gestión del talento humano en la organización investigada.

Al trabajar por turnos rotativos, un administrador puede manejar el personal según su criterio y al turno siguiente con la llegada del siguiente administrador cambia la estrategia o el modelo en la gestión de la calidad del servicio al cliente. Esto genera inestabilidad que no permite generar una cultura alineada entre la gerencia de los hoteles y los mandos intermedios, perjudicando los resultados financieros de cada institución.

Consecuentemente, esta investigación pretende identificar cómo influye la gestión del capital humano en el Hotel Arena Caliente del cantón Playas en la calidad del servicio que se ofrece a los turistas que llegan al mencionado hotel en busca de hospedaje.

### **Formulación Del Problema**

¿Cuál es el modelo de gestión de capital humano que influirá positivamente en la calidad del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente?

### **Sistematización Del Problema**

- ¿Cuáles son las características del capital humano que permite desarrollar una gestión administrativa alineada a la calidad del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente en el cantón Playas?
- ¿Cuáles son los criterios de atención al cliente en el Hotel Arena Caliente medido a través de una medición en la calidad en el servicio a los turistas?
- ¿Cuáles son las herramientas del modelo de gestión de capital humano que permita influir positivamente en la calidad del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente?

### **Objetivo General**

Analizar la influencia del capital humano en la calidad del servicio al cliente del Hotel Arena Caliente en el cantón Playas.

## **Objetivo Específico**

- Validar la fundamentación teórica que sustenta las características del capital humano para el desarrollo efectivo en la gestión del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente en el cantón Playas.
- Describir los criterios del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente a través de la ejecución de una encuesta dirigida a los turistas que se alojan en sus instalaciones.
- Diseñar el modelo de gestión del capital humano que influye positivamente en la calidad del servicio al cliente en el hotel arena caliente.

## **Justificación Teórica**

El precepto de investigación del documento es verificar el impacto de la gestión del capital humano en la calidad en el servicio al cliente en las empresas del sector hotelero. En la actualidad, las organizaciones desean contratar personas que tengan un perfil que encajen con el cargo que desempeñan. Ante esta situación, el presente trabajo busca conocer las estrategias necesarias para que puedan ser implementadas en la organización y reflejar estos modelos de gestión del talento humano de una forma práctica.

Las relaciones interpersonales que se manejan en la actualidad dentro del ámbito laboral, hacen que se torne indispensable el identificar los espacios que afectan al progreso de las empresas entre los cuales valen destacar: la globalización, innovación y tecnología. En este contexto el Talento Humano se ha transformado en un activo estratégico, porque ante la competencia y las tecnologías de la comunicación; la competencia del personal es el recurso que puede inclinar la balanza hacia las organizaciones con mejor preparación.

En el ámbito teórico esta investigación se justifica porque está fundamentada en importantes aspectos conceptuales del capital humano y su impacto en la organización. Así lo establece Alles (2011) en su libro al mencionar que “las organizaciones deben definir las características del talento humano y potenciar sus competencias personales con el fin de obtener los mejores resultados posibles”.

### **Justificación Metodológica**

La justificación metodológica es porque la investigación se concentra en un sector estratégico de la economía nacional, como es el servicio de alojamiento y turismo, que es una actividad que se encuentra del marco del “Cambio de la Matriz Productiva” que impulsa el gobierno nacional. De esta forma, la investigación se centra en un sector de la economía que emplea a una cantidad importante de personas que conforman la población económicamente activa del Cantón Playas y sectores aledaños.

Los beneficiarios directos son las empresas y los emprendedores turísticos del cantón Playas, que con la investigación que se pretende desarrollar podrán optimizar sus resultados adoptando un modelo de competencias para el talento humano conforme los lineamientos del documento. La contribución social de la investigación se enmarca en el beneficio que prestan estas organizaciones en el pago de tributos que se transfieren a la sociedad por medio de la obra pública que emprende el gobierno nacional.

### **Justificación Práctica**

Es factible la ejecución del trabajo de investigación, ya que se cuenta con el acceso a la información del Hotel Arena Caliente, a través de la aprobación de su propietaria para detallar las actividades operativas y comerciales, así como la ejecución de la encuesta a los

huéspedes del hotel. En el tema de los recursos operativos para desarrollar la investigación, se cuenta con el equipamiento en el tema de hardware y software, para la redacción y análisis de los resultados.

### **Hipótesis General**

El diseño de un modelo de gestión de capital humano influirá positivamente en la calidad del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente.

### **Variables de la investigación**

#### **Variable independiente**

Modelo de gestión de capital humano en el Hotel Arena Caliente

#### **Variable dependiente**

Calidad del servicio al cliente en el Hotel Arena Caliente

## CAPITULO I

### Fundamentos Teóricos

#### 1.1 Marco Teórico

##### 1.1.1 Servicio al Cliente.

“La American Marketing Association (AMA) describe al servicio como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen en venta o suministran un intangible” (Alvarez Acosta, 2011, pág. 3). Kotler define al servicio como “cualquier actividad o beneficio que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 13). Ambos conceptos tienen un punto en común para describir un servicio, éste se refiere a la característica de intangibilidad que tiene el servicio.

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo”. (Vertice S.L., 2008)

Según Zeithalm (2010) además de la intangibilidad, el concepto de servicio, se lo puede atribuir cuatro elementos para definir su alcance en el mercado actual, éstas son:

**Tabla 1.**

*Elementos constitutivos del concepto de servicio*

Elementos constitutivos del concepto de servicio			
Intangibilidad: no se puede inventariar, patentar, la relación precio / calidad es compleja	Heterogeneidad: clientes y proveedores de los servicios son diferentes y se enfocan en cuestiones subjetivas para demandar servicios	Producción y consumo simultáneo: proceso de intercambio mutuo donde intervienen elementos de emocionalidad y estado de ánimo	No perecedero: no puedo almacenado, revendido y en algunos casos no pueden ser devueltos

*Nota.* Tomado de: “Services Marketing” por Zeithalm, 2010

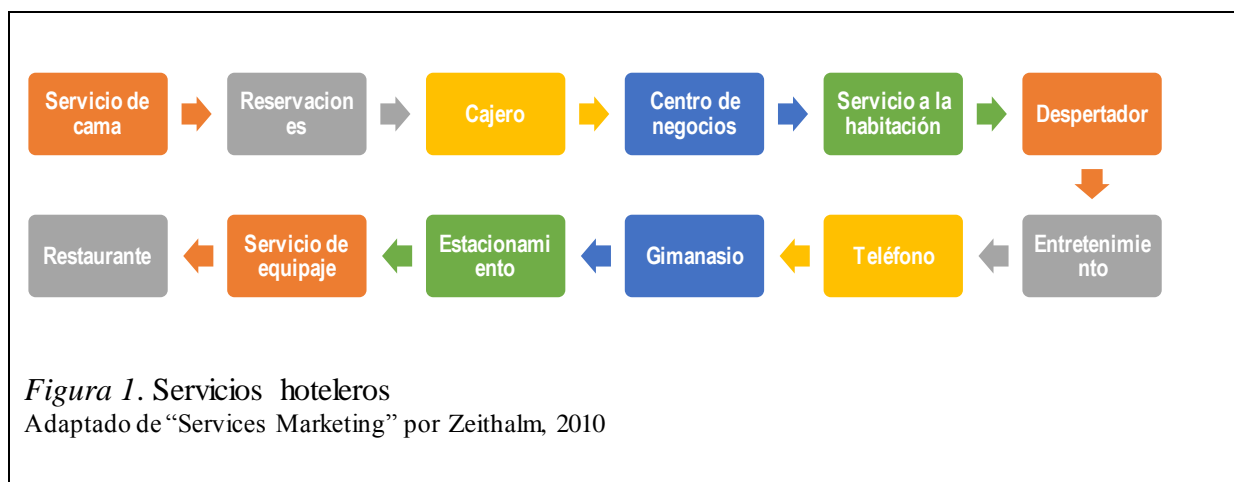
El sector de servicios en la economía actual ocupa un sitio importante, ya que está ligado al uso de bienes importantes para el consumo de la sociedad, como es el caso, de las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S); además el sector de servicios genera un importante componente de valor agregado para dinamizar la economía local y/o nacional, tal es el caso, del turismo y su componente de los servicios hoteleros.

### **1.1.2 Servicios Hoteleros**

“La hotelería es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que, de forma profesional y habitual, prestan servicio de hospedaje y restaurantes, ya sea de habitaciones o apartamentos con o sin otros servicios complementarios”. (Arrillaga, 2012)

Los servicios hoteleros son servicios ofrecidos por los establecimientos hoteleros, que tienen la característica principal de prestar alojamiento a sus usuarios de forma periódica o casual a cambio de un precio convenido. El principal servicio que presta un hotel se circunscribe a una cama para pasar una noche; con el desarrollo y competitividad en el mercado hotelero, esta característica inicial de los hoteles se ha diversificado hasta el punto de ofrecer varios servicios complementarios con el fin de atraer el mayor número de clientes, entre los servicios actuales que puede ofrecer un hotel en la actualidad, se puede graficar lo siguiente:





Como menciona Cartagena (2011) “el servicio esencial de la industria del hospedaje es una cama para pasar la noche; este servicio primordial puede ofrecerse en un albergue de paso o en un hotel cinco estrellas, la diferenciación principal serán los servicios complementarios, los cuáles buscan mejorar la estancia de sus huéspedes”. (pág. 14)

“El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros”. (Acerenza, 2008)

Continúa Acerenza con su descripción del servicio al hotelero, al mencionar que es un tipo de servicio compuesto, ya que, es un valor agregado conformado por diferentes tipos de servicio como el alimenticio, estadía, transporte, etc. por lo que se puede mencionar como “paquete básico de servicios”.

Los servicios hoteleros se los puede clasificar por segmentos de acuerdo al mercado objetivo donde se desempeña, de acuerdo a Foster (2004), los cinco segmentos donde puede desempeñarse la industria del hospedaje son:

- **Hoteles económicos o servicios limitados.**- están enfocados en satisfacer las necesidades básicas del cliente, cuentan con una limitada decoración y no tienen acceso a un servicio de alimentación.
- **Hoteles de mediana categoría.**- el hotel de mediana categoría agrega el servicio de alimentación y de botones. También son conocidos como los hoteles de clase turista.
- **Hoteles de suite.**- tienen instalaciones superiores al promedio y tienen un precio más bajo a los hoteles de primera clase. Ofrecen habitaciones más espaciales y con servicio de cocina y refrigeración.
- **Hoteles de primera clase para ejecutivos.**- el hotel de primera clase tiene un servicio cercano al servicio de lujo, tiene excelente decoración y acabados de primera. El personal tiene una preparación rigurosa y se enfoca en ofrecer un servicio con valor agregado al visitante.
- **Hoteles de lujo.**- los hoteles de lujo son el referente en cuanto a la excelencia en su servicio, el personal cuida hasta el mínimo detalle del visitante y ofrece habitaciones con una excelente ubicación. Por lo general están ubicados en los sectores céntricos de las grandes urbes del planeta.

### **1.1.3 Capital Humano.**

“Hoy en día los empleados de todos los niveles y áreas funcionales afrontan la prueba de pensar en términos estratégicos para poder desempeñar mejor sus trabajos. Se espera que reconozcan que deben esperar, o incluso anticipar, cambios en la dirección estratégica de la empresa. Los gerentes y los empleados que conocen la industria son capaces de anticipar con

exactitud las tendencias estratégicas y de prepararse para las necesidades futuras de la organización y es menos probable que se encuentren en la necesidad de buscar otro empleo cuando la organización cambia de dirección”. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2011, pág. 71)

Capital humano es “el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, no basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos”. (Chiavenato, 2011, pág. 8)

Por su parte Porret define al capital humano como la “cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que posee la población trabajadora de un país, procedente de la adecuación formal y de la formación en el trabajo”. (Porret, 2010, pág. 70)

El capital humano constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; entendiendo por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales. (Ramírez, 2012, pág. 4)

Tal y como lo menciona Chiavenato las organizaciones requieren de personas para poder dirigir, controlar y hacerlas funcionar ya que éstas no pueden operar por sí mismas, es por esto que toda organización está constituida por personas y son en quienes basan su éxito y continuidad. (Chiavenato, 2011)

Sin lugar a duda el recurso con mayor importancia es el conformado por el capital humano y de acuerdo con lo mencionado por algunos autores es el elemento dentro de una empresa más difícil de gestionar.

#### **1.1.4 Gestión del Talento Humano**

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (Chiavenato, 2011, pág. 5)

“La Gestión del Talento Humano está directamente relacionada con la planificación estratégica de una empresa, la gestión del talento humano es un proceso continuado en el tiempo ya que es una parte clave de la estrategia corporativa de una empresa, cuyo fin es el de cumplir con los objetivos de maximizar los resultados para el accionista, crear valor para el cliente y contribuir con la sociedad. (Conrado, 2011)

La gestión del talento humano es un proceso que forma parte de un sistema de gestión integral cuyas políticas y prácticas están direccionadas a considerar las necesidades relativas del personal, estas necesidades pueden incluir los requerimientos del personal en el área de selección, capacitación, remuneración, evaluación del desempeño, bienestar laboral, entre otros. (Atehortúa, Bustamante, & Valencia, 2011)

Por su parte Werther & Davis (2010) señalan que “las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados”. (Werther & Davis, 2010, pág. 8)

#### **1.1.4.1 Importancia de la gestión del talento humano.**

Chiavenato (2010) sostiene que “las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atenta de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, Talento Humano) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (pág. 224)

Es prioritario para las organizaciones gestionar el talento humano correctamente. El talento humano es de suma importancia para la empresa y es considerado como su principal activo, por lo tanto la gestión talento humano en una empresa le permite atraer al personal calificado para cada cargo y dedicar más tiempo a retenerlo y desarrollarlo para que realice productivamente sus tareas. Para la empresa es más rentable retener al talento humano calificado, la pérdida puede generar más recursos para la empresa.

#### **1.1.4.2 La gestión por competencias del talento humano.**

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define al talento como “conjunto de dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, etc. que resplandecen a una persona”. (Real Academia de la Lengua Española, 2015)

En este sentido, se puede establecer que el término competencia se utiliza para nombrar aquellas habilidades y destrezas propias de una persona, que los hace desempeñarse efectivamente y de forma superior.

Según la definición de Alles (2010) “el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño

exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas o mercados diferentes” (pág. 57)

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo” La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (Alles, 2011)

Rábago señala que el “modelo se fija en lo que las personas hacen en su trabajo, entendiéndose por “hacen” no la dimensión estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la observación de un conjunto de comportamientos manifiestos relacionados con el desempeño”. (Rábago, 2010, pág. 18)

Para muchas organizaciones el modelo de gestión por competencias ejerce un resultado positivo en sus trabajadores por que les permite conocer el tipo de perfil de competencias requerido para el puesto que ocupa, así como su propio perfil, con esta información el trabajador podrá identificar qué acciones son las necesarias para conseguir el perfil que la empresa requiere para el puesto. (Sagi-Vela, 2009)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, es de mucha importancia para las organizaciones implementar un modelo de gestión basado en las competencias, ya que inspira a los trabajadores un sentido de liderazgo al conocer sus destrezas y habilidades así como las competencias requeridas para tal o cual puesto, por lo que esto crearía en los talentos un clima de desarrollo por alcanzar el perfil requerido para el puesto deseado.

Según Alles (2010) “las competencias están agrupadas en competencias cardinales o generales y competencias específicas, con distintas aperturas para niveles ejecutivos, niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios, niveles iniciales y por último dos secciones destinadas a públicos específicos. (pág. 15).

A continuación se presentan las competencias propuestas por diferentes autores:

Tabla 2.

*Clasificación competencias*

<b>Clasificación de las competencias según diferentes autores</b>	
<b>Autor</b>	<b>Clasificación</b>
Aubrun & Orifiamma (1990)	Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales
	Competencias referidas a actitudes
	Competencias referidas a capacidades recreativas
	Competencias referidas a actitudes existenciales y éticas
Boyatzis (1992)	Competencias esenciales o umbral
	Competencias diferenciales o diferenciadoras
Spencer & Spencer (1993)	Competencias de logro y acción
	Competencias de ayuda y servicio
	Competencias de influencia
	Competencias gerenciales
	Competencias cognoscitivas
Bunk (1994)	Competencias de eficacia personal
	Competencias técnicas
	Competencias metodológicas
	Competencias sociales
Mertens (1997)	Competencias participativas
	Competencias genéricas
	Competencias específicas
Pereda & Berrocal (2001)	Competencias básicas
	Competencias estratégicas o genéricas
HayGroup (2003)	Competencias específicas (comunes y técnicas)
	Competencias de gestión personal
	Competencias de gestión del equipo de trabajo
	Competencias de influencia
Escuela de Negocios IESE (Fernández, Avella & Fernández 2003)	Competencias cognitivas
	Competencias de logro
	Competencias de tipo de técnico o de conocimiento
	Competencias estratégicas
	Competencias intratécnicas

<b>Clasificación de las competencias según diferentes autores</b>	
<b>Autor</b>	<b>Clasificación</b>
	Competencias de eficacia personal

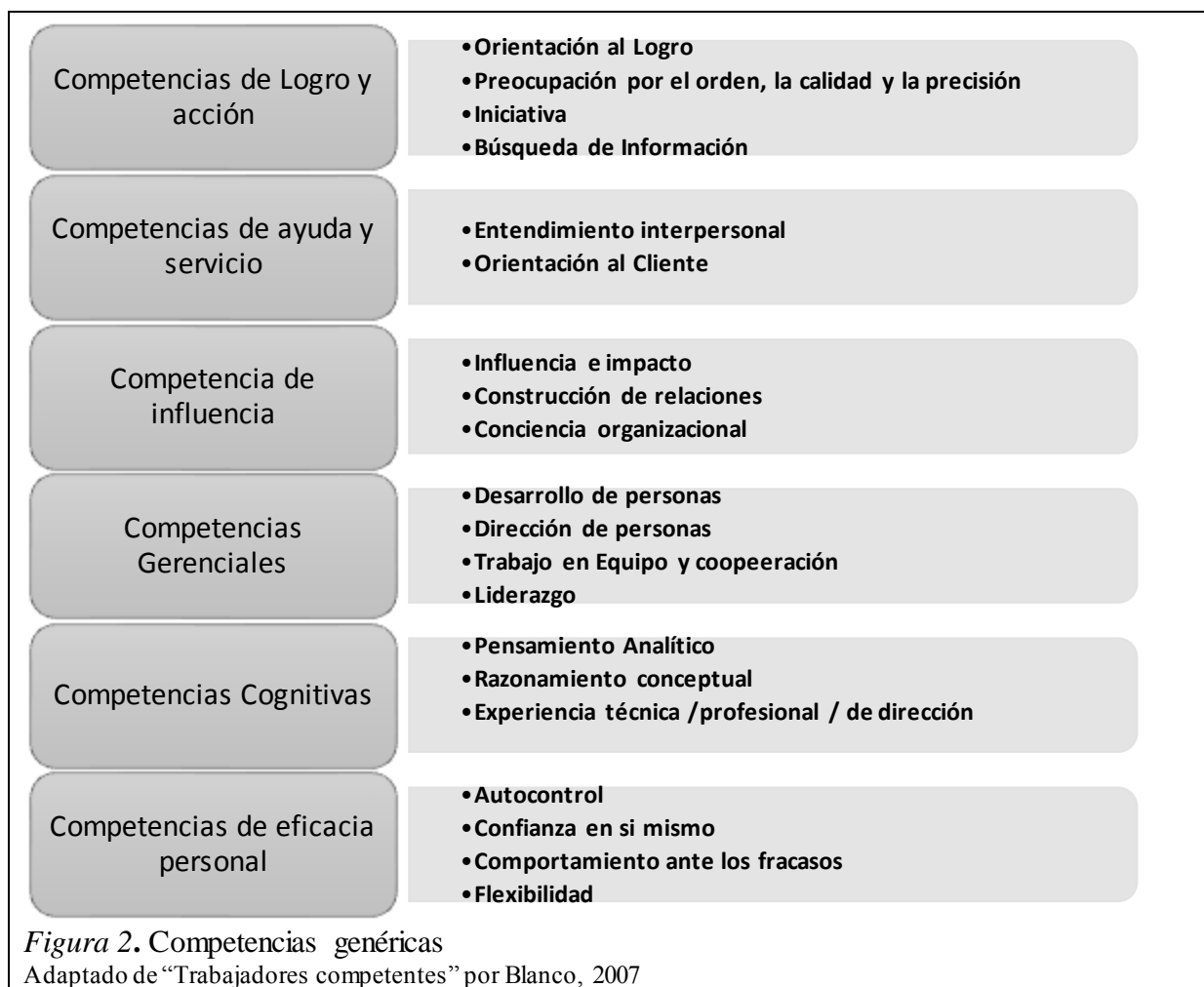
*Nota.* Tomado de: “Trabajadores competentes” por Blanco, 2007, p.70

De acuerdo con lo descrito en la tabla anterior se puede apreciar que no existe ningún tipo de sistema que clasifique a las competencias de la forma más adecuada, sin embargo algunos de los autores dividen a las competencias en esenciales (propias de los trabajadores en un puesto de trabajo) y las competencias diferenciales (exclusivas de los trabajadores de alto rendimiento); mientras que otros autores clasifican a las competencias según la relación directa con la estrategia de la organización o con el desempeño de un puesto de trabajo.

“Spencer & Spencer, tras aplicar la técnica de entrevista de incidentes críticos a una amplia gama de puestos de trabajo en organizaciones de diferentes países, pudieron comprobar que existen una serie de competencias que se repiten con alta frecuencia en diferentes puestos y organizaciones” (Blanco, 2007, pág. 76),

A continuación se presentan las competencias genéricas que se agrupan en seis diferentes categorías que muestran relativa homogeneidad:





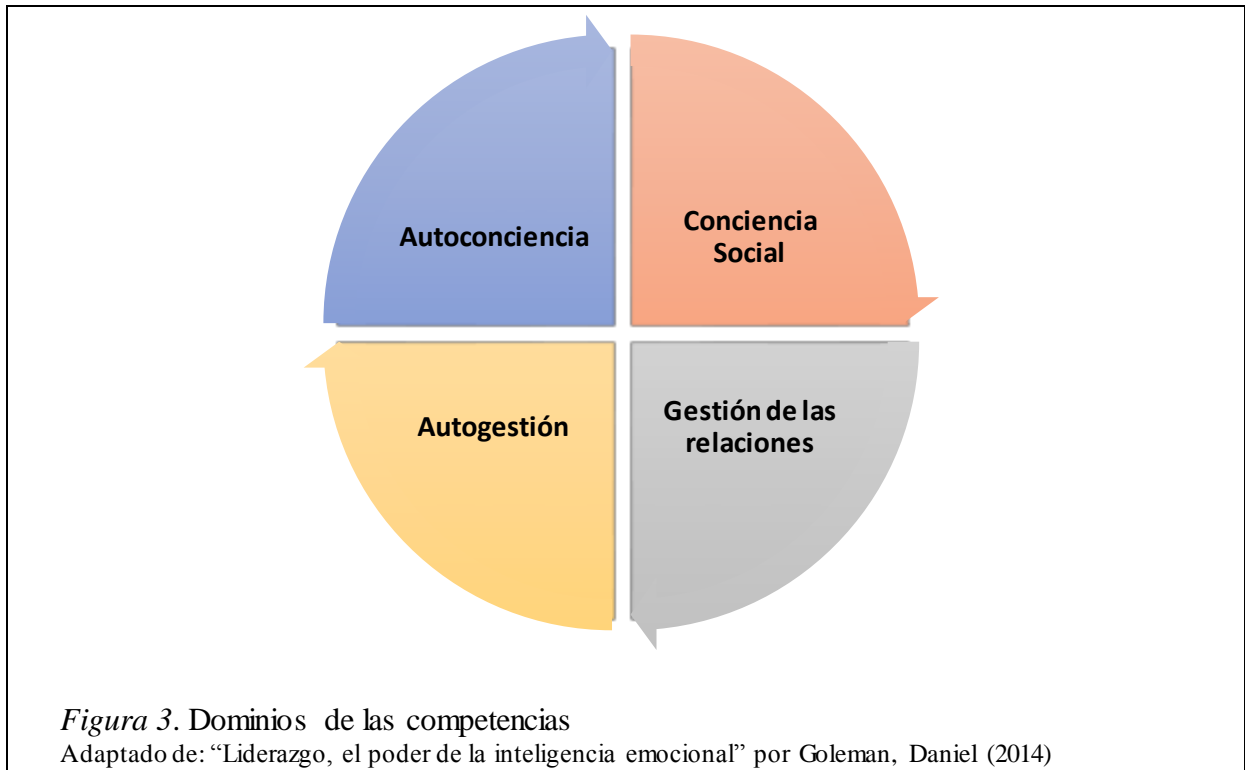
### 1.1.5 Características de las competencias en el talento humano.

Alles (2010) señala como ejemplo de competencias a la orientación al cliente interno y externo, la adaptabilidad al cambio, el liderazgo, el desarrollo de equipo, nivel de compromiso, entre otras, y son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas. (pág. 66)

Por su parte Goleman (2014) señala que “las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito se basan en cuatro dominios genéricos: la

autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones” (pág. 15)

como se aprecia a continuación:



### 1.1.6 Perfiles de los cargos.

Básicamente los perfiles o diseño de cargos corresponden al proceso de construcción de tareas que debe realizar un determinado cargo, de esta manera lo define Chiavenato (2011), “como el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico.”

De la misma manera Mondy (2010) conceptualiza el perfil de cargo, como “el proceso de determinar las tareas específicas a realizar, los métodos que deberán usarse para cumplir

con ellas y la manera en la que un puesto se relaciona con otros dentro de una organización” (pág. 118)

De acuerdo a Zelaya Lucke (2006) “el análisis de puestos es un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las habilidades, aptitudes, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos” (pág. 231)

La coincidencia de los autores mencionados es completa, por lo que, se puede establecer al perfil de cargos como la relación con las tareas que debe cumplir el individuo que asuma ese determinado puesto en la organización, es importante determinar la interrelación que debe existir con el resto de cargos y estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Las condiciones que debe cumplir el diseño de perfil de cargos, según Chiavenato es la siguiente:

Tabla 3.

*Diseño de cargos*



*Nota.* Tomado de: “Administración del Recursos Humanos: El capital Humano en las organizaciones” por Chiavenato, 2002

1. Contenido del cargo.- es el conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.
2. Métodos y procesos de trabajo.- como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones.

3. Responsabilidad.- a quien deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quien su superior inmediato.
4. Subordinados.- a quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinadas.

#### **1.1.6.1 Modelo para diseños de cargos.**

Según lo manifestado por Chiavenato (2002), existen tres modelos básicos que aglutinan las diferentes visiones en el diseño de cargos, estos son los modelos clásico, humanístico y situacional.

El modelo clásico nace con la visión de la administración científica establecida por Taylor, Gantt y Gilbreth, a inicios del siglo pasado. Este modelo está centrado en la estandarización del trabajo y es considerado como el primer intento por diseñar un cargo en la administración moderna; según este modelo, los cargos se diseñan en base a la división del trabajo, básicamente se toman en cuenta dos tipos de trabajos, la gerencia encargada de planificar el trabajo y los obreros encargados de ejecutar lo planificado por los gerentes.

En el aspecto de los obreros, este método de trabajo tomaba en cuenta la participación de la persona en un proceso vinculado con la maquinaria. En la actualidad, este modelo no tiene cabida en la flexibilidad de las relaciones laborales y en el avance de la tecnología como un factor preponderante de la productividad en el trabajo.

El modelo humanístico se enfoca en las relaciones humanas y es una opción con mayor racionalidad a la expuesta por el modelo clásico, su vigencia corre a partir de la década de los años treinta del siglo pasado. Toma en cuenta al trabajador en su aspecto global y prioriza los beneficios sociales del trabajo, con este modelo nacen las primeras relaciones entre liderazgo y resultados de la empresa; motivación y consecución de objetivos y

comunicación con ambiente laboral. El modelo humanístico busca incrementar las relaciones entre las personas de una organización y liga estas relaciones a los resultados personales de cada individuo dentro de la organización.

El modelo situacional tiene un enfoque de mayor estructura para diseñar los cargos de una organización, vincula simultáneamente tres aspectos fundamentales para un cargo, estas son: las personas, las tareas y la estructura de la organización. Este modelo tiene una mayor flexibilidad que los modelos anteriores, debido al incremento de las relaciones competitivas entre inicios de siglo y la actualidad, esto hace que el modelo tome en consideración aspectos como dinamismo, cambio continuo y responsabilidades en la consecución de objetivos. Otro aspecto diferenciador del modelo situacional, hace referencia a la libertad que tiene el empleado en el desempeño de sus funciones, permitiéndole autodirección y autocontrol. Esto contrarresta con los modelos anteriores que se basaban en la supervisión constante.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe contener, estas son:

1. Variedad.- se refiere al número de habilidades exigidas por el cargo. Un bajo grado de variedad significa un trabajo secuencial, uniforme, repetitivo o monótono. Por el contrario un cargo con alta variedad corresponde a un trabajo diversificado donde las operaciones son diferentes y con alta capacidad de gestión.
2. Autonomía.- se refiere al grado de independencia, libertad y criterio que la persona que desempeña el cargo puede establecer para realizar sus funciones. Bajo grado de autonomía hace referencia a un trabajo con rigidez. Alto grado de autonomía hace referencia a la libertad para planear y programar el trabajo.

3. Significado de las tareas.- es el conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas de la organización. Bajo grado significa desconocimiento del efecto y la interdependencia de las tareas. Alto grado es el conocimiento amplio del efecto y la interdependencia de las tareas.
4. Identidad.- se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ejecutar y completar una unidad integral de trabajo. Bajo grado es trabajo específico, fragmentado y parcial. Alto grado es trabajo integral, global y con significado para la persona.
5. Retroalimentación.- es la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante del cargo. Bajo grado es ninguna información sobre el desempeño del trabajo. Alto grado es información clara sobre el desempeño del trabajo.

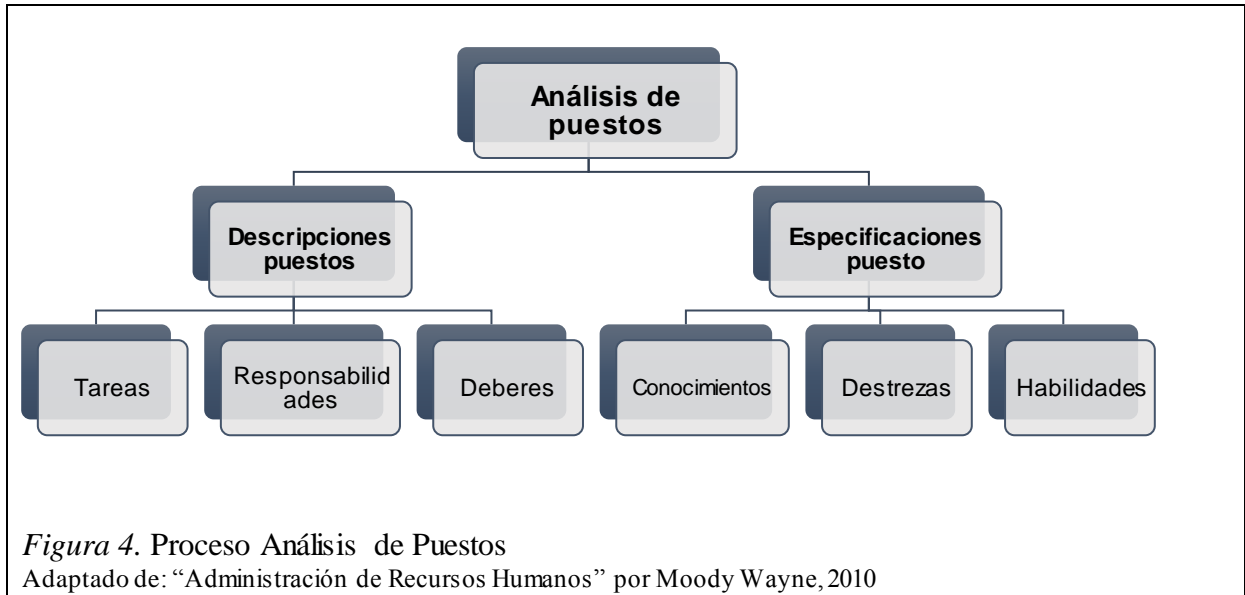
#### **1.1.6.2 Análisis de los puestos de trabajo.**

Según Mondy (2010) el análisis de puestos de trabajo “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (pág. 92)

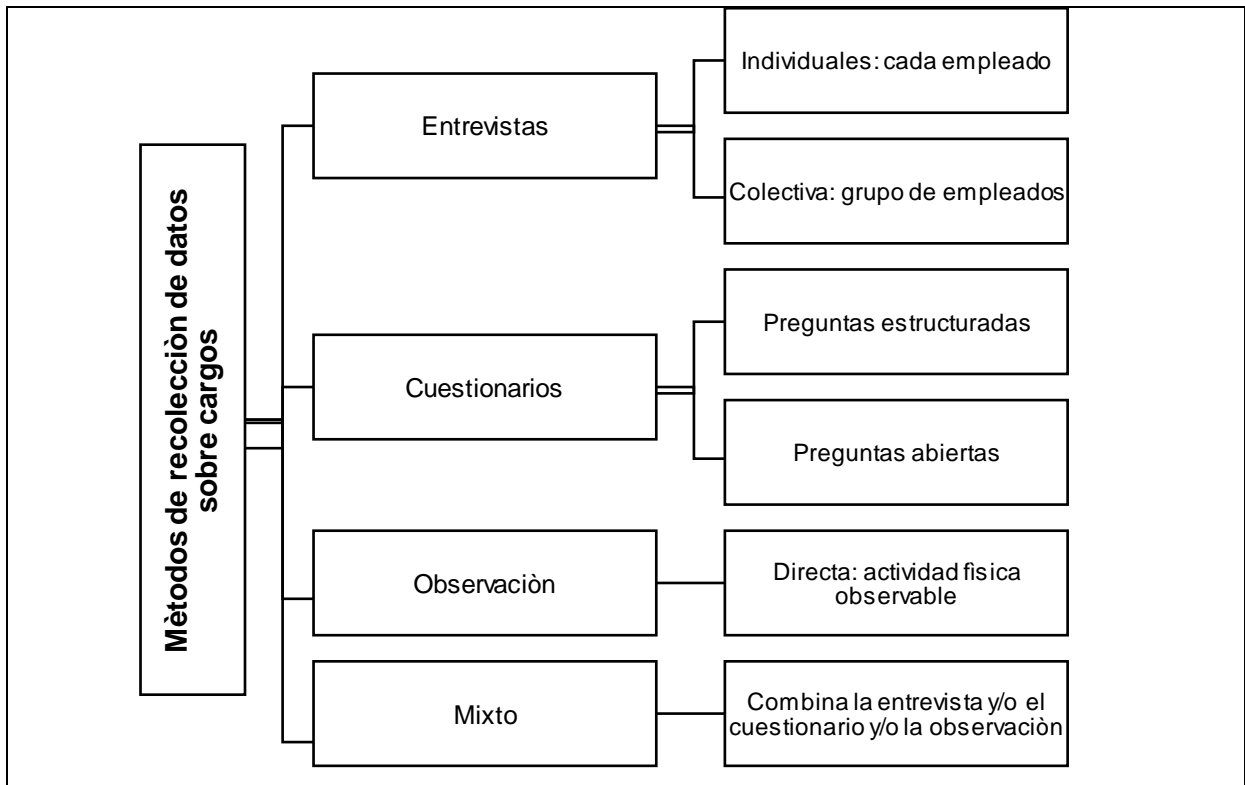
Para Boland, Carro & Stancatti (2007) el análisis y descripción de cargos “comprende una serie de pasos para obtener y estudiar la información de las tareas a realizar, los requisitos específicos del cargo, el contexto en que estas tareas son efectuadas y qué tipo de perfiles son recomendables contratar para estas posiciones” (pág. 17)

El análisis de los puestos de trabajo cumple un trabajo ordenado que busca recabar información acerca de lo que realiza una persona dentro de la organización, no está enfocado en las personas sino en los puestos, es por ello que busca información simétrica y que no

tenga sesgos personales que puedan afectar el proceso. En base de aquello, se puede esquematizar el proceso de la siguiente manera:



Los métodos de recolección de datos, se describen cuatro métodos de recolección de datos, los mismos que se detallan a continuación:



*Figura 5. Métodos de recolección de datos sobre cargos*  
Adaptado de: “Administración de Recursos Humanos” por Chiavenato, 2010

Las etapas para el proceso de análisis de cargos, se relacionan dentro del proceso de análisis de cargos y estos se resumen de la siguiente manera:

Paso 1.- Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.

Paso 2.- Definir la información requerida para el análisis de cargos.

Paso 3.- Seleccionar los cargos a analizar.

Paso 4.- Recolectar los datos necesarios para el análisis de cargos

Paso 5.- Preparar las descripciones del cargo

Paso 6.- Preparar las especificaciones del cargo

## **1.2 Marco Referencial**

### **1.2.1 Caracterización del cantón Playas.**

El cantón Playas de la provincia de Santa Elena, se creó como mediante Decreto Ejecutivo 253 publicado en el Registro Oficial del 15 de agosto de 1989, su extensión es 511 kilómetros cuadrados y su población según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos es 49.311 habitantes. Sus límites son:

**Norte:** cantón Guayaquil

**Sur y Oeste:** Océano Pacífico

**Este:** cantón Santa Elena.



El clima del cantón pertenece al tipo seco tropical con una temperatura promedio de 24° C y tiene una extensión de playa de 14 kilómetros, está ubicado a 94 kilómetros de la ciudad de Guayaquil.



Figura 6. *Mapa de cantón Playas*  
Adaptado de: “Mapas” por Instituto Geográfico Militar, 2016

### Comunas y Recintos

Las comunas que comprenden el cantón son San Antonio y Engabao y los recintos El Arenal, San Vicente y Data Villamil.

### Situación geográfica

- *Altitud*

El cantón se ubica a una altitud de 8 m.s.n.m. en el 80% de su territorio y tiene cuatro cerros de poca altitud: Cerro Colorado, Cerro Verde, Cerro Picón y Cerro Cantera.

- *Hidrografía*

Sus principales ríos son el Río Arena, Río Moñones y Río Tambiche.

## Demografía

La situación demográfica del cantón es la siguiente:

Tabla 4.

### *Población del cantón Playas*

	TOTAL	PORCENTAJE
<b>Niños y adolescentes</b>	18.490	37,50%
<b>Jóvenes</b>	10.357	21,00%
<b>Adultos</b>	17.468	35,42%
<b>Adulto mayores</b>	2.996	6,08%
	<b>49.311</b>	

*Nota.* Tomado de: “Plan de desarrollo territorial del cantón Playas, por Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Playas, 2014.

### 1.2.1.1 Economía del cantón Playas.

#### 1.2.1.1.1 Población Económicamente Activa (PEA).

La población económicamente activa (PEA) del cantón Playas el año 2014 fue 49,64%, la cual tiene un incremento desde el año 2001 de 4,93%. El cantón tiene un nivel de empleo similar a los promedios provinciales y nacionales como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 5.

### *Población económicamente activa (PEA) del cantón Playas*

Porcentaje de la PEA en relación a la población total	
<b>País</b>	46,50%
<b>Provincia</b>	44,30%
<b>Cantón</b>	49,64%

*Nota.* Tomado de: “Plan de desarrollo territorial del cantón Playas, por Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Playas, 2014.

El cantón Playas se enfoca en un crecimiento económico y desarrollo sostenibles, a través de actividades económicas estratégicas como el turismo, el comercio, que permitan captar gran parte de la oferta laboral existente.

Por otro lado las características económicas – productivas del cantón Playas no solo giran en torno al turismo, sino también en base a la agricultura, la ganadería, la avicultura, la actividad pecuaria, la actividad artesanal, la industria y al comercio; como se muestra a continuación:

Tabla 6.

*Ramas de actividad del cantón Playas por personas empleadas*

<b>Grupos de ocupación</b>	<b>Total</b>
Directores	334
Profesionales intelectuales	699
Técnicos y profesionales nivel medio	276
Personal de apoyo administrativo	593
Trabajadores de servicios y vendedores	2393
Agricultores	1875
Oficiales operarios y artesanos	1049
Operadores de instalaciones y maquinaria	708
Ocupaciones elementales	1345
Ocupaciones militares	19
Otros	556
<b>Total</b>	<b>9847</b>

*Nota.* Tomado de: “Plan de desarrollo territorial del cantón Playas, por Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Playas, 2014.

Del análisis de la tabla anterior se puede observar que la mayor parte de la población, son trabajadores de servicios y vendedores con un total del 2.933 empleados, que representa el 34% de la PEA. En esta categoría, se incluye al: comercio, actividades de alojamiento, industria manufacturas y actividades financieras, debido a que la ciudad es un lugar eminentemente turístico, las personas se dedican a la venta de los distintos productos que

ofrece el cantón, interrelacionado con los distintos lugares de servicios de alojamiento, alimentación, entre otros.

#### 1.2.1.1.2 Actividades Económicas.

Las actividades económicas del cantón son las siguientes:

Tabla 7.  
*Actividades económicas del Cantón Playas*

Sector de la economía	Porcentaje
Sector Primario	16,37%
Sector Secundario	26,37%
Sector Terciario	57,26%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

*Nota.* Tomado de: “Plan de desarrollo territorial del cantón Playas, por Gobierno Autónomo Descentralizado de cantón Playas, 2014.

Como se observa en la tabla anterior, la mayor actividad del cantón pertenece al sector terciario o de servicios, especialmente los vinculados al turismo y servicios de alimentación. El segundo grupo de actividades se concentran en el sector secundario, con industrias que se dedican a la pesca y actividades ligadas a la acuicultura. El sector primario, referente a agricultura y ganadería tiene un limitado porcentaje en las actividades económicas del cantón.

#### 1.2.2 Cifras del turismo en el Ecuador.

El sector del turismo en el país ha tenido un fuerte dinamismo en los últimos años, según lo establece las informaciones del ministerio encargado, “el turismo en el Ecuador se ha convertido en el cuarto rubro de aporte a la economía del país, debido al incremento de turistas del exterior y al incremento en el nivel de gastos del turismo interno”. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador, 2013).

Las cifras oficiales lo confirman, de acuerdo a la página web del Banco Central, la contribución del turismo al Producto Interno Bruto (PIB), ha tenido un comportamiento estable desde el año 2008 cuando representaba el 2% del PIB, esta contribución para el año 2015 se ubica en el 2,6%. El valor monetario de estas cifras representa entre 1.091 millones de dólares en el año 2008 hasta 1.663 millones de dólares en el año 2015.

En el caso del gasto promedio de los turistas y la el tipo de turistas que llegan al país, según la publicación de Vergara (2014) “el gasto promedio por turista que llega al Ecuador es \$ 800 dólares y mantenido un crecimiento promedio anual de 4% desde el año 2008; por motivo de visita de ocio llegan al país 66% de los turistas y 34% por motivo de negocios. En el caso del turismo interno aporta con el 64% de los ingresos y 36% el turismo extranjero” (p.4)

De igual manera la cifra de turistas en el país se ha incrementado entre el año 2008 y el año 2015, como lo muestra la tabla expuesta a continuación:

Tabla 8.

*Situación llegada de turistas al Ecuador*

Llegadas de turistas al Ecuador	Situación 2008		Situación 2015	
	2008	%	2015	%
<b>Norteamérica</b>	<b>273.032</b>	<b>29</b>	<b>439.120</b>	<b>27</b>
Estados Unidos	240.530	26	374.065	23
Canadá	21.539	2	48.791	3
México	10.963	1	16.264	1
<b>Países vecinos</b>	<b>350.796</b>	<b>37</b>	<b>552.966</b>	<b>34</b>
Colombia	201.546	22	325.274	20
Perú	149.250	16	243.955	15
<b>MERCOSUR</b>	<b>54.411</b>	<b>6</b>	<b>130.110</b>	<b>8</b>
Argentina	19.443	2	48.791	3
Chile	21.651	2	48.791	3
Brasil	13.317	1	32.527	2
<b>Europa</b>	<b>136.007</b>	<b>15</b>	<b>374.065</b>	<b>23</b>
UK	26.848	3	65.055	4
España	45.765	5	130.110	8
Francia	16.904	2	48.791	3
Italia	12.970	1	32.527	2

Llegadas de turistas al Ecuador	Situación 2008		Situación 2015	
	2008	%	2015	%
Alemania	23.453	3	81.318	5
Holanda	10.067	1	16.264	1
<b>Mercados 2H</b>	<b>24.692</b>	<b>3</b>	<b>48.791</b>	<b>3</b>
Venezuela	21.110	2	44.041	3
Panamá	3.582	0	4.750	0
<b>Otros mercados</b>	<b>98.062</b>	<b>10</b>	<b>65.055</b>	<b>4</b>
Otros mercados a Ecuador	98.062	10	65.055	4
<b>Total</b>	<b>937.000</b>	<b>100</b>	<b>1.626.370</b>	<b>100</b>

Nota. Tomado de: "Ministerio de Turismo, 2015.

Analizando las tasas de crecimiento en base al cuadro anterior, el flujo de turistas totales entre el año 2008 y 2015 se ha incrementado en 59%; siendo los turistas provenientes de Europa los que han tenido la mayor tasa de crecimiento con 161%, Alemania y España son los países con mayores aportes de crecimiento con 205% y 181% respectivamente.

La llegada de turistas de los países de Mercosur se ubica en segundo lugar con una tasa de crecimiento porcentual de 137%, siendo los turistas de Brasil los que presentan el mayor porcentaje de crecimiento. Los países con el mayor número de turistas que llegan al país, como el caso de los países vecinos y Norteamérica, tienen un porcentaje de crecimiento de alrededor del 47%, lo que indica que el flujo de turistas se ha mantenido con un flujo estable de visitantes. Estas cifras demuestran la importancia para la economía nacional del sector de turismo, tanto a nivel del aporte del Producto Interno Bruto como con la llegada de visitantes a los sitios de interés turístico en el país.

### **1.2.3 Antecedentes del Hotel Arena Caliente.**

#### **1.2.3.1 Misión.**

Ofrecer a los turistas que visitan el cantón Playas una alternativa de hospedaje confortable, para que sus días de descanso se transformen en una experiencia placentera.

### 1.2.3.2 Visión.

Ser en los próximos cinco años, la primera opción de hospedaje en el cantón Playas y ser reconocidos a nivel nacional e internacional, por su excelencia en la atención al turista, reflejando un compromiso con sus colaboradores y administradores.

### 1.2.3.3 Ubicación.

El Hotel Arena Caliente se encuentra ubicado en las Avs. Guayaquil y Paquisha Esquina, a menos de cinco minutos del malecón de playas.

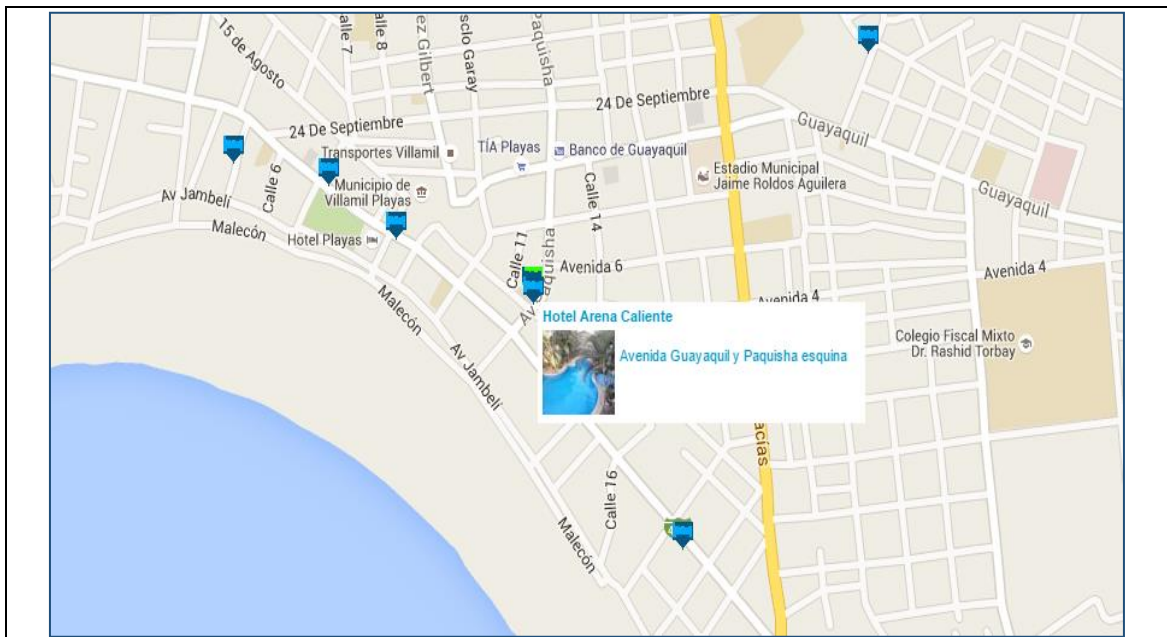


Figura 7. Ubicación Hotel Arena Caliente

Adaptado de: "Mapas" por Instituto Geográfico Militar, 2016



Figura 8. *Hotel Arena Caliente*

Adaptado de: <http://www.letsbookhotel.com/es/ecuador/playas/hotel/hotel-arena-caliente.aspx>

Actualmente brinda el servicio de alojamiento distribuido en 42 confortables habitaciones disponibles en distintas acomodaciones:

Tabla 9.

*Servicio de alojamiento*

	Habitaciones	Nº
	Familiar	4
	Triple	14
	Doble	18
	Matrimonial	6
<b>Servicios</b>		
<b>Las habitaciones cuentan con servicio de Tv cable, Zona Wifi, radio reloj, baño privado con agua caliente y teléfono</b>		

*Nota.* Tomado de: “Hotel Arena Caliente, 2016.

La capacidad máxima del Hotel Arena Caliente es de 138 huéspedes



**Servicios:** Alimentos y Bebidas

El Hotel Arena Caliente cuenta con una piscina al aire libre, sauna, lavandería restaurante y un bar, los mismos que tienen una capacidad de 5 puestos en cada mesa, en la que pueden degustar de las más creativas opciones gastronómicas nacionales e internacionales.

Dentro de esta área actualmente el Hotel Arena Caliente promociona la organización de eventos sociales y recepciones.

En el área del restaurante en el Hotel Arena Caliente, los precios oscilan entre los \$4,99 y los \$15,00 dependiendo de la clase de plato es decir entradas, ensaladas, sopas, platos fuertes, postres, etc.

<b>Servicios</b>	
<b>Salón de recepciones</b>	
<b>Restaurante</b>	
<b>Servicio de bar</b>	
<b>Zona Wifi</b>	

**Figura 9. Servicios del Hotel**

Tomado de: Hotel Arena Caliente

## Tarifas

En el siguiente cuadro se detallan las tarifas que cobra el Hotel Arena Caliente por el servicio de alojamiento, las tarifas están dadas por tipo de habitación:

Tabla 10.

### *Tarifas del hotel*

<b>Tarifas/ Acomodación</b>		
<b>Tipo de habitación</b>	<b>Nº Habitaciones</b>	<b>Tarifa por noche (en dólares)</b>
Familiar	4	95
Triple	14	55
Doble	18	45
Matrimonial	6	35

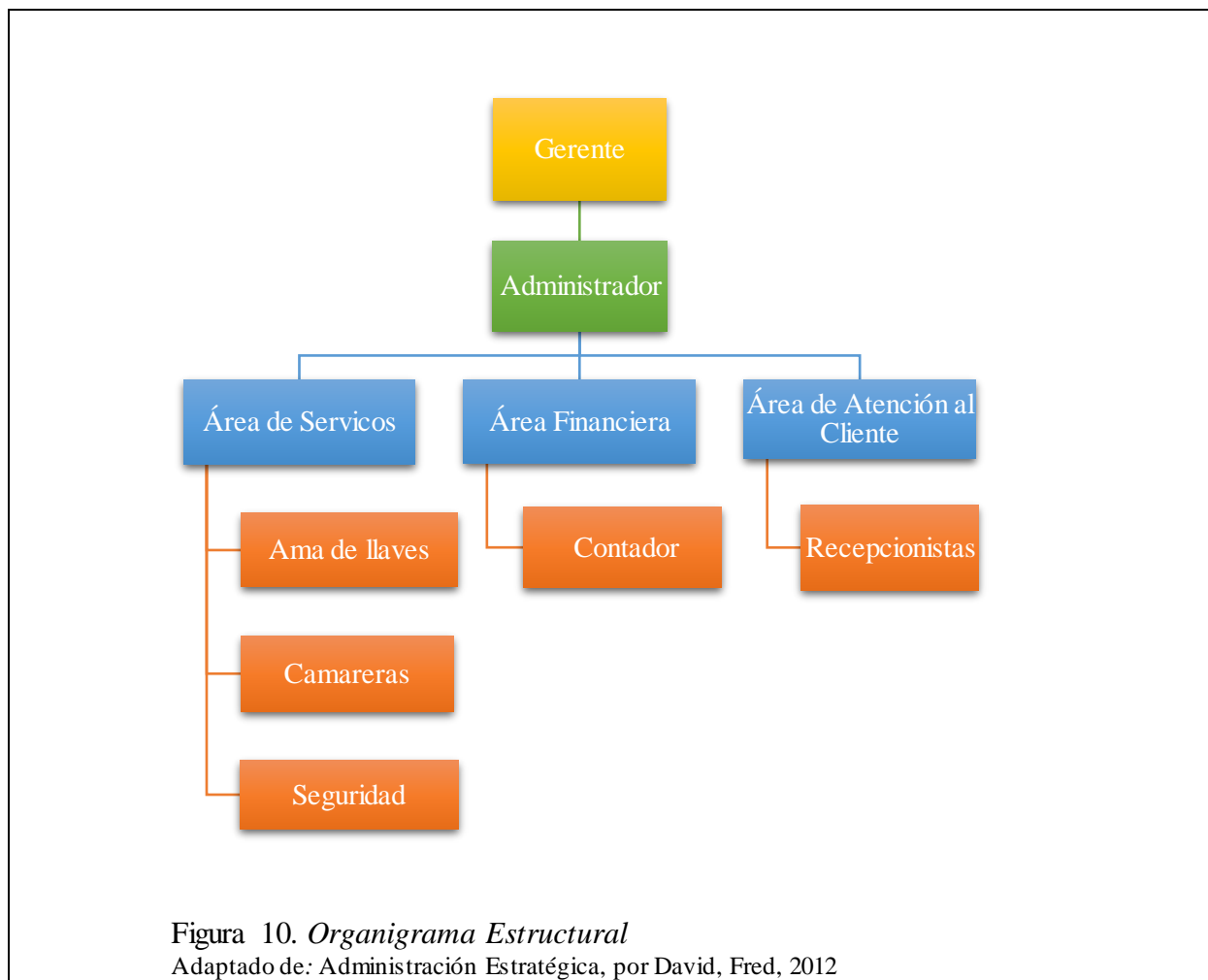
*Nota.* Tomado de: “Hotel Arena Caliente, 2016.

### **1.2.3.4 Estructura administrativa.**

La estructura del Hotel Arena Caliente es de tipo vertical, esta estructura le permite mantener una comunicación directa entre los niveles, sin embargo el hotel no cuenta con una filosofía empresarial que permita al personal involucrarse en todo lo relacionado con la cultura corporativa, es decir no están en su totalidad comprometidos con las actividades y funciones que la Gerencia determina.

#### 1.2.3.4.1 Organigrama Estructural.

El organigrama del Hotel Arena Caliente se muestra en el siguiente gráfico:



### **Gerencia General**

La Gerencia General es el órgano supremo del Hotel Arena Caliente, está conformada en este caso por el propietario del Hotel, en él recae la responsabilidad y la toma de decisiones de cada área del Hotel.

### **Área Administrativa**

El área administrativa está formada por el Administrador y Contador. La función de ésta área es la gestión de la empresa en el área administrativa, contable, tributaria y Talento Humano.

## Área de Servicios

El área de servicios está conformada por las amas de llave, camareras y seguridad, quienes se encargan de proveer a los huéspedes de todo el menaje necesario para el alojamiento y de la seguridad de los huéspedes y sus pertenencias.

## Área de Atención al Cliente

Esta área está conformada por la recepción, quienes se encargan de recibir y acomodar al huésped en las habitaciones, atender cualquier requerimiento de los huéspedes alojados en el hotel y de la atención telefónica en la recepción.

### 1.2.3.5 Estructura operacional.

El Hotel Arena Caliente está conformado de la siguiente manera:

Tabla 11.

#### *Recursos Humanos*

<b>Hotel Arena Caliente</b>	
Gerente General	(1)
Administrador	(1)
Contador	(1)
Recepcionistas	(4)
Ama de llaves	(2)
Camareras	(4)
Seguridad	(2)
<b>Total Recurso Humano:</b>	<b>(15)</b>

*Nota.* Tomado de: "Hotel Arena Caliente, 2016.

**Proveedores:** Los proveedores son aquellas personas o empresas que abastecen al Hotel Arena Caliente, de todo lo necesario para desarrollar su actividad principal.

Hotel Arena Caliente cuenta con 15 proveedores frecuentes y 10 proveedores eventuales, tiene como estrategia las relaciones con varios proveedores para cualquier tipo de servicio o insumos con el fin de evitar la dependencia hacia un solo proveedor en vista de que esto podría ocasionar problemas en la prestación de los servicios del hotel.

Hotel Arena Caliente es considerado como un buen cliente ya que cumple con todos los compromisos financieros frente a sus proveedores. En el siguiente cuadro se muestran los proveedores más importantes del Hotel de acuerdo al producto o servicio que entregan:

Tabla 12.  
*Proveedores del Hotel Arena Caliente*

<b>PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>PROVEEDOR</b>
<b>Alimentos y Bebidas</b>	Distribuidora Ruiz
	Corporación Favorita
	La Fabril
	Distribuidora Olmedo Arias
	Xafed
	Maxrad
	Ecuador Botling Company
	Aguas de la Sierra
	Pronaca
	Frigorífico Santa Marina
	Floralp
	El Salinerito
	Mercado Mayorista
<b>Menaje para habitaciones</b>	Distribuidora Regina
	Chaide & Chaide
	Comercial Duque
<b>Electrodomésticos y equipos de oficina</b>	Almacenes La Ganga
	Créditos Económicos
<b>Artículos de limpieza</b>	Distribuidora Magda Espinoza
	Remar

<b>Muebles para habitaciones</b>	Arte y Muebles
	Muebles El Hogar
<b>Muebles para oficina y recepción</b>	Expomueble
	Mueblesa

*Nota.* Tomado de: “Hotel Arena Caliente, 2016.

**Clientes:** En el Hotel Arena Caliente, los clientes son quienes acceden al servicio de hospedaje a través de reservas o quienes están de paso por el cantón de General Villamil Playas, además de esto están los intermediarios conformados por las agencias de viaje que ayudan al hotel a recomendar o a encontrar los clientes. En la siguiente tabla se muestran los intermediarios más representativos:

Tabla 13.

*Intermediarios Hotel Arena Caliente*

<b>Establecimiento</b>	<b>Representa</b>
Carlos Colcha Cía. Ltda.	C. C. & Travel Cía. Ltda.
Delgado Travel	Viajes y Turismo Delegado Cía. Ltda.
Diamante Tours	Diamante Tours Cía. Ltda.
Majes touring	Majestouring Cía. Ltda.
Martha Mendosa	Martha Mendosa Cía. Ltda.
Nevados Tur	Nevados Tur Cía. Ltda.
Pier Tour	Pier Tour Cía. Ltda.
Rio Tour Travel	Rio Tour Travel Cía. Ltda.

*Nota.* Tomado de: “Hotel Arena Caliente, 2016.

Los huéspedes del Hotel Arena Caliente consideran que la atención que brinda el hotel es buena, sin embargo no se ofrece un servicio de preventa ni postventa que mida el nivel de satisfacción del cliente.

**Competencia:** todas aquellas empresas que prestan el mismo servicio o realizan la misma actividad de hospedaje para los clientes.

Hotel Arena Caliente tiene una alta competencia directa, esta es conformada por los hostales y hoteles ubicados en Playas, en la siguiente tabla se muestra los hoteles, hosterías y hostales que constituyen la competencia de la empresa:

Tabla 14.

*Competencia del Hotel Arena Caliente, cantón General Villamil, Playas*

Hoteles	Hosterías	Hostales
Ana	Bellavista	Brisas del Pacífico
Arena Caliente	Sinfonía del Mar	Cabaña Típica
Barrio Ecuador	Cabañas Casa Playa	Caracol
Castillo de Arena	Cabañas el Jardín	Cattan
Costa del Sol	Playa Tropical	El Descanso del Quijote
D'Laverdy	Familiar Don Villo	EL Galeón
El Dorado	Guayas y Quil	El Pescador
El Tucano	La Mía Casita	El Río
Jesús del Gran Poder	La Posada del Sueco	Estrella del Mar
La Terraza	Los Patios	James Timis
Las Redes	Marinas	Los Arcos
Luna Azul	Mediterra	Marianela
Marbella	Mercy Mar	Olas del Mar
Nathalie	Palmetto	Oro Azul
Nevada	Puerto Faro	Rico Mar
Novia del pacífico	Sol de Playa	Rústico
Playas	Las cabañas del Malecón	Sass
Rey David		
Suites Romanos		
Vista al Mar y Arena		

*Nota.* Tomado de: Federación Hotelera del Ecuador, 2004.

La competencia que tiene la empresa es muy importante; por tanto Hotel Arena Caliente debe mejorar y mantener la calidad de los servicios prestados a sus huéspedes, así como estar pendiente de las necesidades del mercado y de los cambios que suceden producto de los cambios en relación a la publicidad y mercadeo.

#### **1.2.4 Análisis FODA.**

La metodología FODA es una herramienta de análisis que permite diagnosticar los factores que afectan a una organización, mediante la investigación de los ámbitos interno y externo.

El análisis FODA se asemeja a una radiografía, las variables que forman parte del análisis son dispuestas en una matriz de factores, para mediante la combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas generar estrategias que permitan orientar la empresa, sector u organización analizada.

#### **Hoja de trabajo FODA**

La hoja de trabajo FODA se compone de los siguientes puntos:

- Aspecto.- se refiere al ámbito del análisis puede ser interno o externo.
- Fuente de información.- de donde proviene la información usada para el análisis.
- Criterios.- la descripción de la situación analizada.
- Factores.- si el criterio corresponde a una fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.



- Fuerza de impacto.- esta calificación recae en la siguiente valoración: 5 fuerza de impacto alta, 3 fuerza de impacto baja, 1 fuerza de impacto baja, según el criterio del investigador.

Para el presenta caso la hoja de trabajo del aspecto interno es la siguiente:

Tabla 15.

Hoja de trabajo FODA - aspecto interno

ASPECTO	FUENTE DE INFORMACIÓN	CRITERIOS	FACTORES	FUERZA IMPACTO
INTERNO	ANÁLISIS SITUACIONAL	Ausencia de Procesos Estratégicos	DEBILIDAD	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Inexistencia manuales de competencias en el Hotel	DEBILIDAD	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Limitada gestión talento humano	DEBILIDAD	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Cumplimiento de funciones del personal no es realizado por la gerencia	DEBILIDAD	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Administración del hotel no realiza una adecuada gestión de servicio al cliente	DEBILIDAD	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Estructura organizacional básica	DEBILIDAD	3
	ENCUESTA APLICADA A LOS HUESPEDES	Servicio de alimentación no es apropiado	DEBILIDAD	1
	ENCUESTA APLICADA A LOS HUESPEDES	Infraestructura del hotel apropiada para el turismo	FORTALEZA	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Precios promedios del Hotel Arena Caliente en relación a la competencia	FORTALEZA	5
	ENCUESTA APLICADA A LOS HUESPEDES	Limpieza en las habitaciones e instalaciones del hotel	FORTALEZA	3

Nota. Tomado de: Ambiente interno de la empresa, Hotel Arena Caliente, 2016.

Tabla 16.

Hoja de trabajo FODA- aspecto externo

ASPECTO	FUENTE INFORMACIÓN	CRITERIOS	FACTORES	FUERZA IMPACTO
EXTERNO	POLITICAS PÚBLICAS	Sector del turismo es estratégico para el país	OPORTUNIDAD	5
	POLÍTICAS PUBLICAS	Estado busca posicionar al turismo interno y externo para incrementar visitantes	OPORTUNIDAD	5
	MINISTERIO DE TURISMO	Incremento de visitantes internacionales	OPORTUNIDAD	3
	MINISTERIO DE TURISMO	Aplicación Plandetur 2020	OPORTUNIDAD	3
	ANÁLISIS DEL CANTÓN PLAYAS	Ubicación y clima privilegiado	OPORTUNIDAD	3
	ANÁLISIS DEL CANTÓN PLAYAS	Falta infraestructura de servicios básicos	AMENAZA	5
	ANÁLISIS DEL CANTÓN PLAYAS	Deficiencias en la educación de los habitantes del sector	AMENAZA	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Bajo crecimiento de la economía	AMENAZA	5
	ANÁLISIS SITUACIONAL	Competencia desleal	AMENAZA	3

Nota. Tomado de: Ambiente externo de la empresa, Hotel Arena Calientes, 2016.

### Matriz de Impacto Interno

La matriz de impacto interno contiene la información ordenada según la calificación obtenida por cada criterio y en base a esto se aplica un código para distinguirla en las posteriores matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

Tabla 17.

*Matriz de impacto interno*

<b>CODIGO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
F1	Infraestructura del hotel apropiada para el turismo	5
F2	Precios promedios del Hotel Arena Caliente en relación a la competencia	5
F3	Limpieza en las habitaciones e instalaciones del hotel	3
<b>CODIGO</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
D1	Ausencia de Procesos Estratégicos	5
D2	Inexistencia manuales de competencias en el Hotel	5
D3	Limitada gestión talento humano	5
D4	Cumplimiento de funciones del personal no es realizado por la gerencia	5
D5	Administración del hotel no realiza una adecuada gestión de servicio al cliente	5
D6	Estructura organizacional básica	3
D7	Servicio de alimentación no es apropiado	1

*Nota.* Tomado de: Hoja de Trabajo FODA, Hotel Arena Calientes, 2016.

**Matriz de Impacto Externo**

La matriz de impacto interno contiene la información ordenada según la calificación obtenida por cada criterio y en base a esto se aplica un código para distinguirla en las posteriores matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

Tabla 18.

*Matriz de impacto externo*

<b>CODIGO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
A1	Falta infraestructura de servicios básicos	5
A2	Deficiencias en la educación de los habitantes del sector	5
A3	Bajo crecimiento de la economía	5
A4	Competencia desleal	3
<b>CODIGO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
O1	Sector del turismo es estratégico para el país	5
O2	Estado busca posicionar al turismo interno y externo para incrementar visitantes	5
O3	Incremento de visitantes internacionales	3
O4	Aplicación Plandetur 2020	3
O5	Ubicación y clima privilegiado	3

*Nota.* Tomado de: Hoja de trabajo FODA, Hotel Arena Calientes, 2016.

**Matriz de Vulnerabilidad**

La matriz de vulnerabilidad se construye con el cruce de las debilidades y amenazas:

Tabla 19.

*Matriz de vulnerabilidad*

AMENAZAS		5	5	5	3	TOTAL	POSICIÓN	
		<i>Falta infraestructura de servicios básicos</i>	<i>Deficiencias en la educación de los habitantes del sector</i>	Bajo crecimiento de la economía	Competencia desleal			
<b>DEBILIDADES</b>	5	Ausencia de Procesos Estratégicos	5	3	1	1	10	4
	5	<i>Inexistencia manuales de competencias en el Hotel</i>	3	5	5	3	16	1
	5	<i>Limitada gestión talento humano</i>	5	5	3	3	16	1
	5	<i>Cumplimiento de funciones del personal no es realizado por la gerencia</i>	3	5	3	3	14	2
	5	<i>Administración del hotel no realiza una adecuada gestión de servicio al cliente</i>	3	3	3	3	12	3
	3	Estructura organizacional básica	3	3	1	1	8	5
	1	Servicio de alimentación no es apropiado	3	3	1	1	8	5
<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>30</b>	<b>17</b>	<b>15</b>			
<b>POSICIÓN</b>								

Nota. Tomado de: Hotel Arena Calientes, 2016.

En base a esta matriz se obtienen las debilidades y amenazas con mayor puntaje, por lo tanto, tienen mayor incidencia en la conformación de las estrategias para el Hotel Arena Caliente:

Tabla 20.

*Debilidades y amenazas de mayor impacto*

<b>CODIGO</b>	<b>DEBILIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
D2	Inexistencia manuales de competencias en el Hotel	16
D3	Limitada gestión talento humano	16
D4	Cumplimiento de funciones del personal no es realizado por la gerencia	14
D5	Administración del hotel no realiza una adecuada gestión de servicio al cliente	12
D1	Ausencia de Procesos Estratégicos	10
D6	Estructura organizacional básica	8
D7	Servicio de alimentación no es apropiado	8
<b>CODIGO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
A2	Deficiencias en la educación de los habitantes del sector	30
A1	Falta infraestructura de servicios básicos	25
A3	Bajo crecimiento de la economía	17
A4	Competencia desleal	15

*Nota.* Tomado de: Matriz de vulnerabilidad, Hotel Arena Calientes, 2016.

### **Matriz de Aprovechabilidad**

La matriz de aprovechabilidad se construye con el cruce de las fortalezas y oportunidades:

Tabla 21.

*Matriz de aprovechabilidad*

FORTALEZAS		5	5	3	TOTAL	POSICIÓN	
		Infraestructura del hotel apropiada para el turismo	Precios promedios del Hotel Arena Caliente en relación a la competencia	Limpieza en las habitaciones e instalaciones del hotel			
<b>OPORTUNIDADES</b>	5	Sector del turismo es estratégico para el país	5	5	3	13	1
	5	Estado busca posicionar al turismo interno y externo para incrementar visitantes	5	5	3	13	1
	3	Incremento de visitantes internacionales	5	3	3	11	2
	3	Aplicación Plandetur 2020	5	5	1	11	2
	3	Ubicación y clima privilegiado	5	3	1	9	3
<b>TOTAL</b>			25	23	11		
<b>POSICIÓN</b>			1	2	3		

*Nota.* Tomado de: Matriz de aprovechabilidad, Hotel Arena Calientes, 2016.

En base a esta matriz se obtienen las fortalezas y oportunidades con mayor puntaje, por lo tanto, tienen mayor incidencia en la conformación de las estrategias son las siguientes:



Tabla 22.

*Fortalezas y oportunidades de mayor impacto*

<b>CODIGO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
F1	Infraestructura del hotel apropiada para el turismo	25
F2	Precios promedios del Hotel Arena Caliente en relación a la competencia	23
F3	Limpieza en las habitaciones e instalaciones del hotel	11
<b>CODIGO</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
O1	Sector del turismo es estratégico para el país	13
O2	Estado busca posicionar al turismo interno y externo para incrementar visitantes	13
O3	Incremento de visitantes internacionales	11
O4	Aplicación Plandetur 2020	11
O5	Ubicación y clima privilegiado	9

*Nota.* Tomado de: Matriz de aprovechabilidad, Hotel Arena Calientes, 2016.

## **CAPITULO II**

### **Marco Metodológico**

#### **2.1 Tipo de investigación**

Es la herramienta técnica que tiene el investigador para obtener la información que necesita para cumplir con los objetivos trazados y en base a estos determinar caminos de solución al problema investigado. Por lo tanto, de acuerdo a este criterio el diseño de la investigación es:

##### **2.1.1 Investigación descriptiva.**

Corresponden a investigaciones que fundamenta su estudio en base a sus componentes y miden conceptos en base al comportamiento de las variables de investigación. Este es el caso, el capital humano en el Hotel Arena Caliente y la relación con la calidad en el servicio que prestan a los visitantes.

##### **2.1.2 Investigación exploratoria.**

Este tipo de estudio busca esclarecer un tema de investigación del cual se tiene pocas referencias prácticas y existe una revisión bibliográfica. En este caso se aplica, ya que no existen estudios sobre el capital humano y su relación con la calidad en la atención al cliente en el Hotel Arena Caliente.

## 2.2 Fuentes de información

### 2.2.1 Fuentes primarias.

Se establece a través de la ejecución de la encuesta a las personas que se hospedan en el Hotel Arena Caliente, con el fin de obtener la evaluación del servicio al cliente.

### 2.2.2 Fuentes secundarias.

Son los libros, textos, documentos oficiales y páginas web de instituciones públicas y privadas que ofrecen datos, información y estadísticas sobre el objeto de estudio.

## 2.3 Técnicas de recolección de datos

### 2.3.1 Encuestas.

El diseño seleccionado para el desarrollo de la encuesta se basa en los siguientes factores e indicadores de atención al cliente:

Tabla 23.

*Diseño de la encuesta*

Factores	Indicadores
INFRAESTRUCTURA	Según su apreciación el hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita para disfrutar de su estadía.
	Califique el servicio recibido durante su estadía en el hotel.
SERVICIO ALIMENTACIÓN	El servicio recibido fue rápido y oportuno.
	La entrega de sus alimentos fue rápida.
	Califique la presentación de los empleados.
	El restaurante ofrece variedad en el menú
	La forma de pago es ágil y confiable

Factores	Indicadores
<b>SERVICIO DE BOTONES</b>	Califique el aseo de la habitación
	El hotel cuenta con la disponibilidad de Amenities (toalla, jabón, shampo, y otros) en la habitación.
	Predisposición del personal a prestar ayuda en cualquier momento.
	Seguridad para dejar sus pertenencias en la habitación.
	Ha sufrido algún tipo de perdida material durante su estadía.
	Sintió seguridad del personal que realiza la limpieza de las habitaciones.
	Indique el nivel de confianza para acudir al personal de botones cuando necesita ayuda o algo en particular.
<b>PERSONAL DE RECEPCIÓN</b>	Los colaboradores muestran información clara de los servicios que ofrece el hotel.
	Califique las formas de pago.
	El personal del hotel se muestra siempre amable.
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Los reclamos se solucionaron en un corto periodo de tiempo.
<b>SERVICIOS GENERALES</b>	Los empleados del hotel demuestran la capacidad de solucionar los problemas .
	A su criterio, cual es la calificación sobre el servicio al cliente en el hotel
	Es importante que el personal que trabaja en el hotel, tenga una capacitación en temas relacionadas con atención al cliente.
	Su criterio, es importante que los empleados tengan experiencia sobre el trabajo que realiza
	Si tiene un problema o necesita ayuda, el personal del hotel le ayudara a resolverlo de inmediato
	El personal del hotel siempre está atento a mis necesidades
	Si necesito algo al personal, me informan cuando cumplirán con ello.
	El personal del hotel siempre esta con una sonrisa y buena actitud
	Si el personal del hotel se compromete en hacer algo por mí , lo hará
	En todo el tiempo de su estadía, recibió un servicio de calidad.
	Los varios servicios que presta el hotel, son presentados desde el primer momento.
	En el hotel me prestan una atención personalizada
	Si necesito algo en especial, que no se encuentra en el hotel, me ayudaran a conseguirlo
	Existe rapidez en el momento del registro en el hotel

Nota. Tomado de: Diseño de la encuesta, 2016.

## 2.4 Instrumentos de recolección de datos

### 2.4.1 Escala de medición de la encuesta.

Según Ávila Baray (2006) “son instrumentos de investigación que valoran cualidades, emociones u opiniones”. En el caso de la investigación de satisfacción del cliente, se utilizó una escala entre 1 y 5 de calificación, siendo 5 la calificación mas alta que denominaremos excelente y 1 la calificación mas baja que la denominaremos malo, estableciendo las opciones de respuesta de la siguiente manera:

Tabla 24.

*Parámetros de calificación*

Calificación	Parámetro
5	Excelente
4	Muy bueno
3	Regular
2	Malo
1	Pésimo



*Nota.* Tomado de: “Introducción a la metodología de investigación” por Avila Baray, 2006

## 2.5 Población y Muestra

El grupo a evaluar lo constituyen los huéspedes del hotel, durante el transcurso de un fin de semana; para seleccionar los participantes de la encuesta se selecciona según el cálculo de la muestra. Como se determina a continuación:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{Z^2 p \cdot q + N e^2}, \text{ donde:}$$

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Población

$Z$  = Nivel de confianza

$p$  = probabilidad de ocurrencia

$q$  = probabilidad de no ocurrencia

$e$  = error de muestra

Para el objeto de la presente investigación los datos para el cálculo de la muestra son:

Para obtener el valor correspondiente de la población de estudio, se multiplica la capacidad máxima de alojamiento del hotel en el período de un mes que es 416 personas, por el índice de ocupación promedio del hotel que es 36%. Este resultado es igual a 150 personas.

$N = 150$

$Z = 1,96$

$p = 0,50$

$q = 0,50$

$e = 0,05$

Remplazando los valores en la ecuación tenemos una muestra de estudio de 74 personas

## CAPITULO III

### Análisis y presentación de los resultados

#### 3.1 Resultados de las encuestas

##### Factor Infraestructura

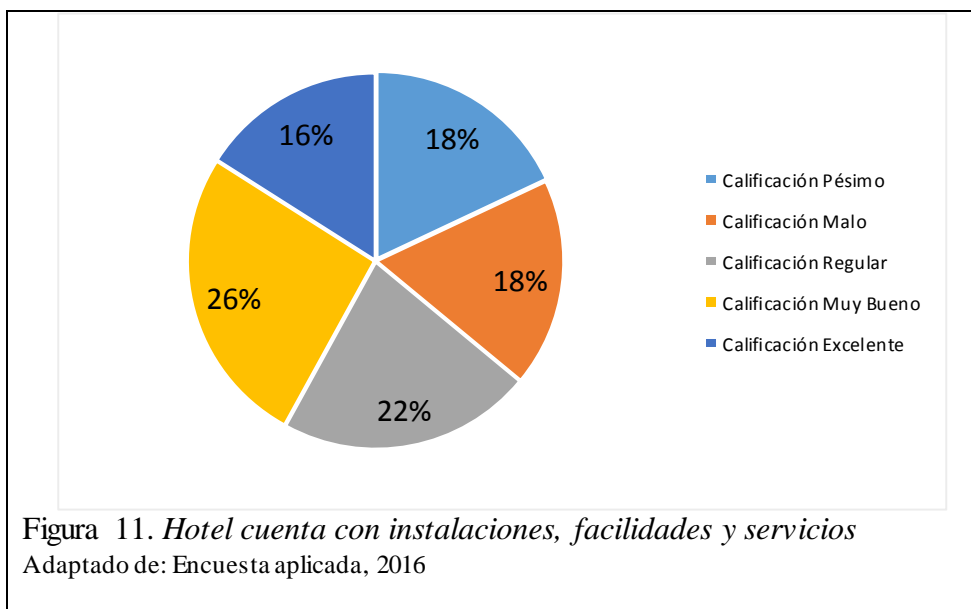
**Pregunta N° 1:** Según su apreciación el hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesita para disfrutar de su estadía.

Tabla 25.

*Hotel cuenta con instalaciones, facilidades y servicios*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	14	18%
Calificación Malo	13	18%
Calificación Regular	16	22%
Calificación Muy Bueno	19	26%
Calificación Excelente	12	16%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



En lo que respecta a la opinión de los huéspedes del hotel con relación a las instalaciones, facilidades y servicios, la calificación de excelente y muy bueno, tiene un porcentaje del 42%, siendo una de las fortalezas del Hotel Arena Caliente, que le va a permitir incrementar la captación de clientes.

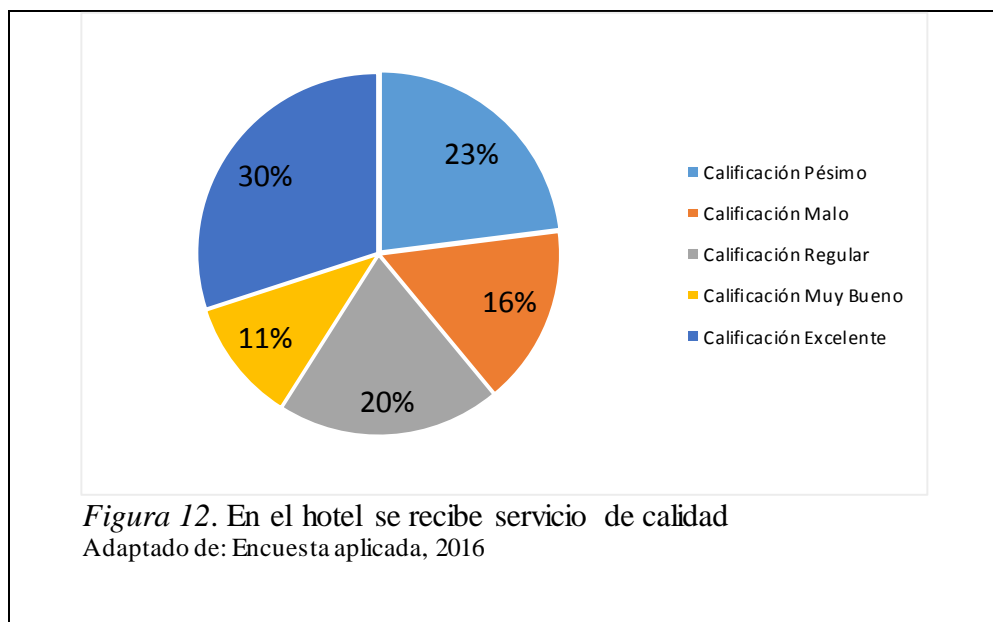
**Pregunta N° 2:** Califique el servicio recibido durante su estadía en el hotel.

Tabla 26.

*Servicio de calidad*

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificación Pésimo	17	23%
Calificación Malo	12	16%
Calificación Regular	15	20%
Calificación Muy Bueno	8	11%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



El servicio que los huéspedes reciben en el hotel, refleja que la calificación excelente y muy buena tienen un porcentaje de 41% y la calificación malo y pésimo un porcentaje de



39%; en esta pregunta podemos darnos cuenta la falencia que existe en la calidad del servicio al cliente, por la falta de una adecuada gestión de talento humano, aunque exista una diferencia mínima entre las opiniones positivas y negativas presentadas, convirtiéndose en una debilidad que puede influir negativamente en la captación de los clientes del Hotel Arena Caliente.

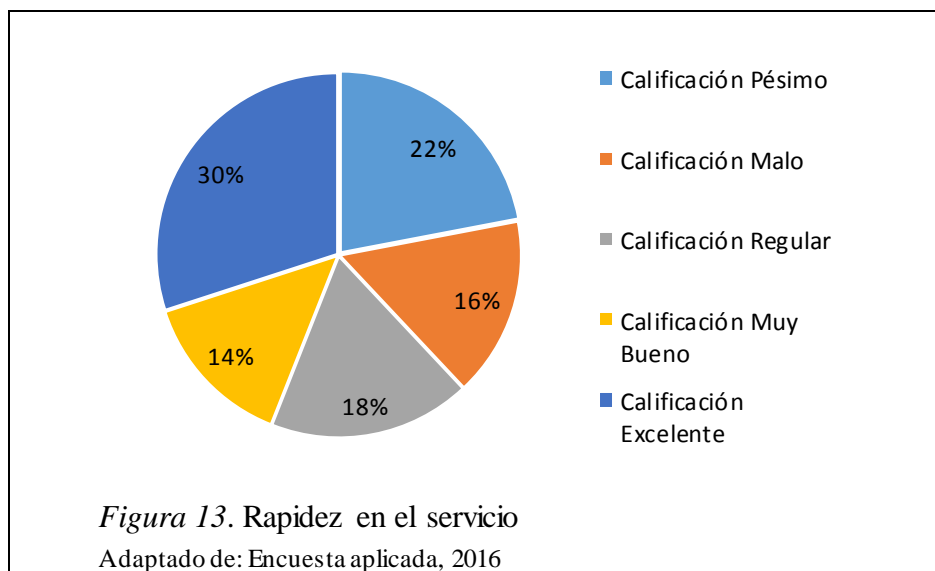
### Factor Servicios de Alimentación

**Pregunta N° 3:** El servicio recibido fue rápido y oportuno.

Tabla 27.  
*Rapidez en el servicio*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	16	22%
Calificación Malo	12	16%
Calificación Regular	13	18%
Calificación Muy Bueno	11	14%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



En la rapidez del servicio de atención por parte del personal del restaurant del Hotel Arena Caliente, predomina la calificación excelente y muy buena según la opinión de los huéspedes del hotel que participaron en la encuesta, en esta pregunta podemos darnos cuenta que la atención brindada por el personal es oportuna y nos ayudara a medir positivamente el factor del servicio de alimentación.

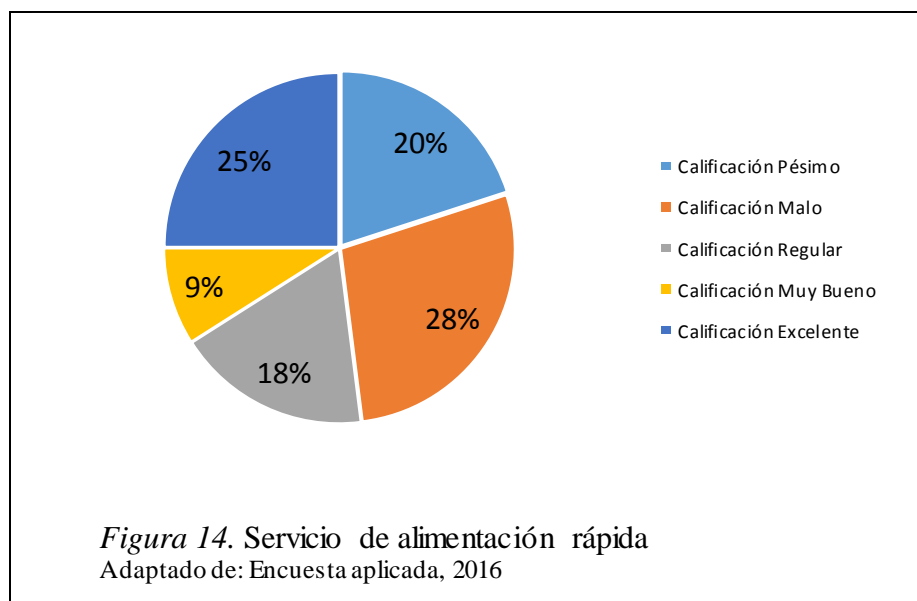
**Pregunta N° 4:** La entrega de sus alimentos fue rápida.

Tabla 28.

*Servicio de alimentación rápida*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	21	28%
Calificación Regular	13	18%
Calificación Muy Bueno	7	9%
Calificación Excelente	18	25%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La rapidez en la entrega de alimentos, la calificación excelente y muy buena tiene un porcentaje de 33% y calificación malo y pésimo de 48%. Este porcentaje contrasta radicalmente con la atención oportuna que brinda el personal del restaurant perjudicando la imagen del hotel y, creando el malestar entre los huéspedes, convirtiéndose en una debilidad ante sus competidores. Esto se debe a que los platos son preparados en el momento en que es solicitado por el cliente y cada producto tiene su tiempo de cocción, elaboración y montaje de plato.

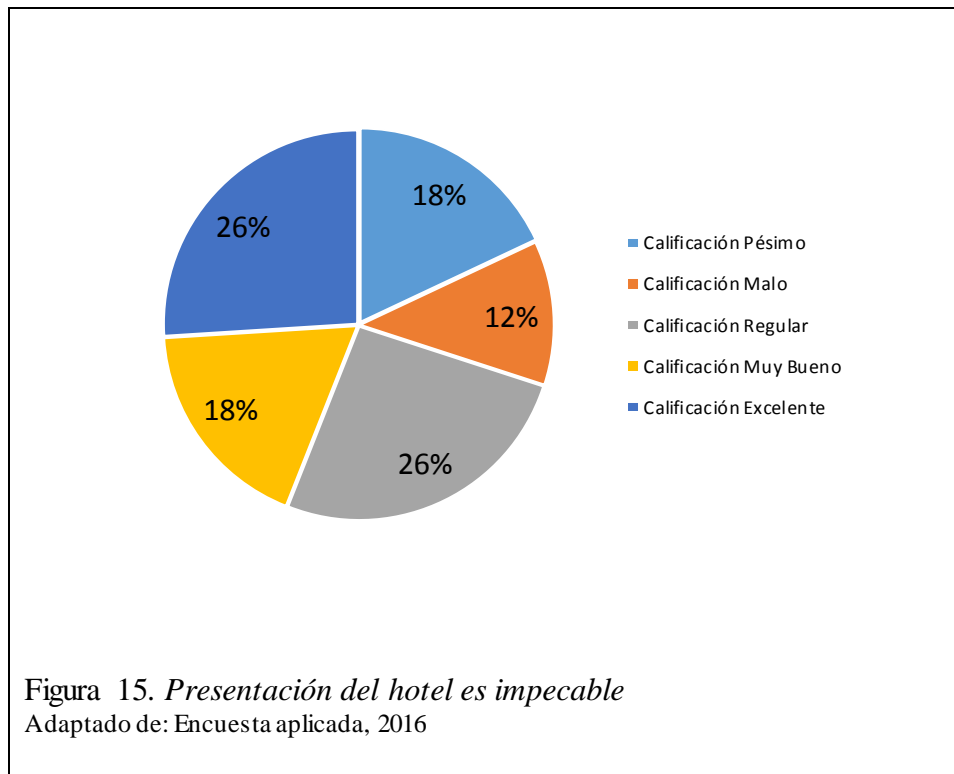
**Pregunta N° 5:** Califique la presentación de los empleados.

Tabla 29.

Presentación de los empleados es impecable

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	9	12%
Calificación Regular	19	26%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	20	26%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



El 45% de los huéspedes del Hotel Arena Caliente la califican con excelente y muy buena, la presentación impecable de los trabajadores creando una buena imagen y efecto positivo que ayuda a incrementar la confianza de las personas que utilizan este servicio.

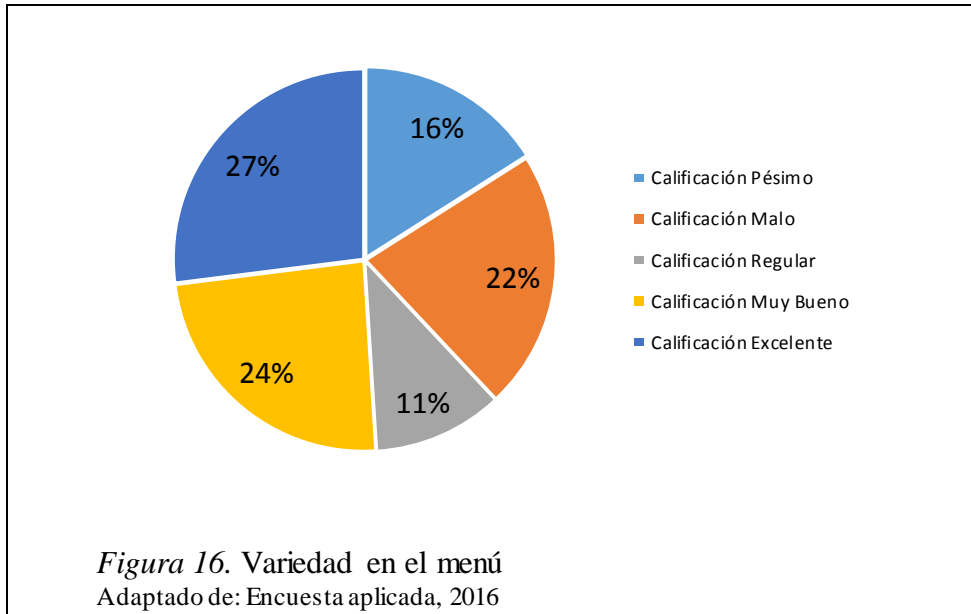
**Pregunta N° 6:** El restaurante ofrece variedad en el menú.

Tabla 30.

*Variedad en el menú*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	12	16%
Calificación Malo	16	22%
Calificación Regular	8	11%
Calificación Muy Bueno	18	24%
Calificación Excelente	20	27%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



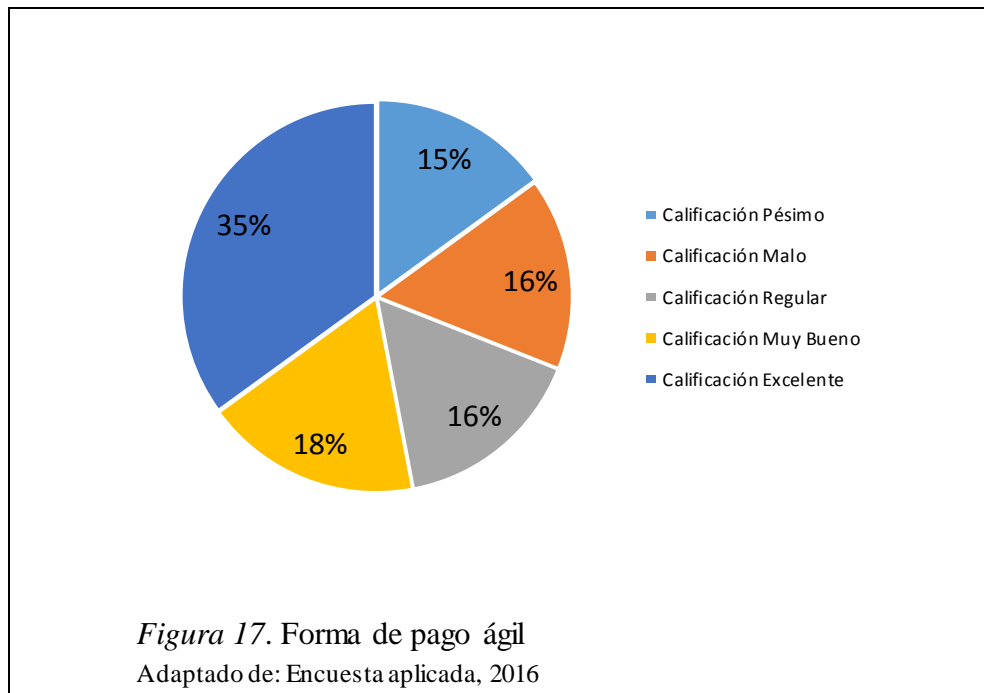
La diversidad del menú en el restaurante del hotel, tiene la calificación excelente y muy buena con un porcentaje del 45%; porcentaje que concuerda con la pulcritud de los trabajadores y la atención que se brinda, lo que aparenta ser una debilidad en la demora de entrega de los alimentos, analizando el conjunto de este factor podemos observar que el objetivo del hotel es brindar a sus huéspedes comida preparada en el momento en que es solicitada, favoreciendo así la buena imagen del hotel.

**Pregunta N°7:** La forma de pago es ágil y confiable.

Tabla 31.  
*Forma de pago ágil*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	11	15%
Calificación Malo	12	16%
Calificación Regular	12	16%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	26	35%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



El hotel cuenta con todas las facilidades para agilizar los procesos correspondientes a la cancelación de los servicios utilizados durante la estadía en el hotel, convirtiéndose en una de las fortalezas que le permitirán seguir creciendo de manera sustentada en el tiempo.

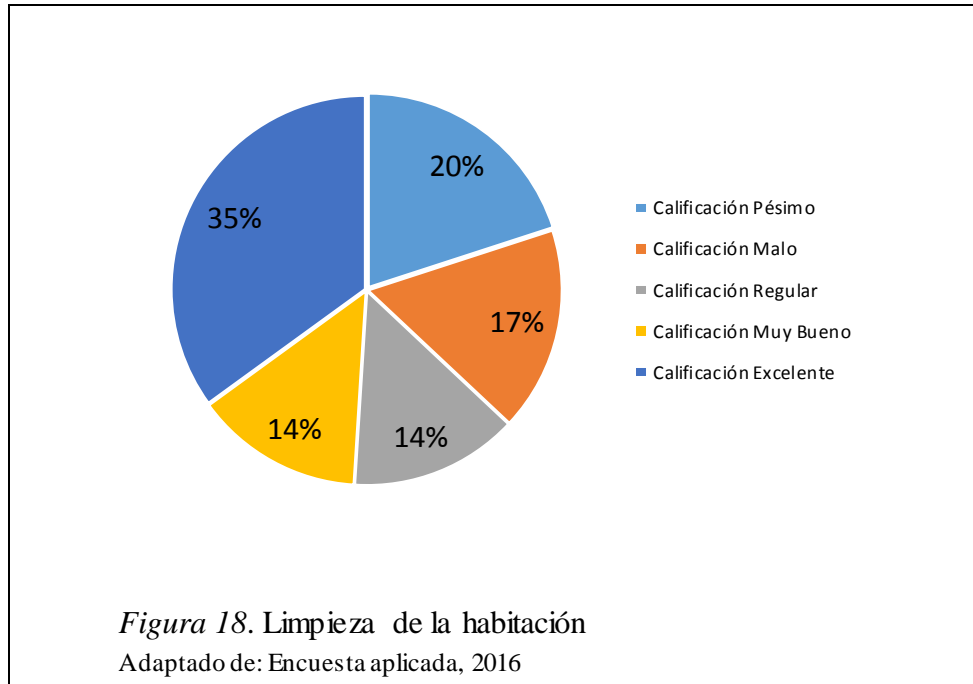
### **Factor: Servicio de Botones**

**Pregunta N° 8:** Califique el aseo de la habitación.

Tabla 32.  
*Limpieza de la habitación*

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	13	17%
Calificación Regular	10	14%
Calificación Muy Bueno	10	14%
Calificación Excelente	26	35%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



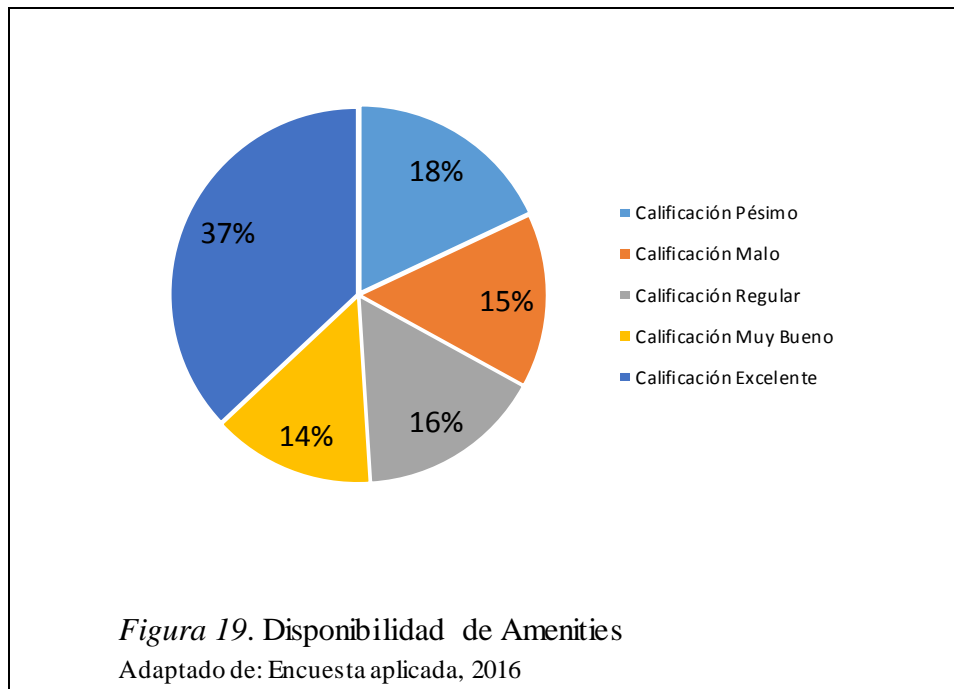
En el resultado de esta encuesta podemos observar que el servicio de botones, específicamente en la limpieza de las habitaciones, es calificada por el 49% de los huéspedes como excelente y muy buena, lo que nos permite crear una buena imagen y aprovechar positivamente la infraestructura con la que cuenta el hotel.

**Pregunta N° 9:** El hotel cuenta con la disponibilidad de Amenities (toalla, jabón, shampoo, y otros) en la habitación.

Tabla 33.  
*Disponibilidad de Amenities*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	11	15%
Calificación Regular	12	16%
Calificación Muy Bueno	10	14%
Calificación Excelente	28	37%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



En este punto podemos analizar que el servicio de botones mantiene una buena presentación de las instalaciones del hotel, que se complementa positivamente con el aseo de las habitaciones logrando así un ambiente agradable para el huésped.

**Pregunta N° 10:** Predisposición del personal a prestar ayuda en cualquier momento.

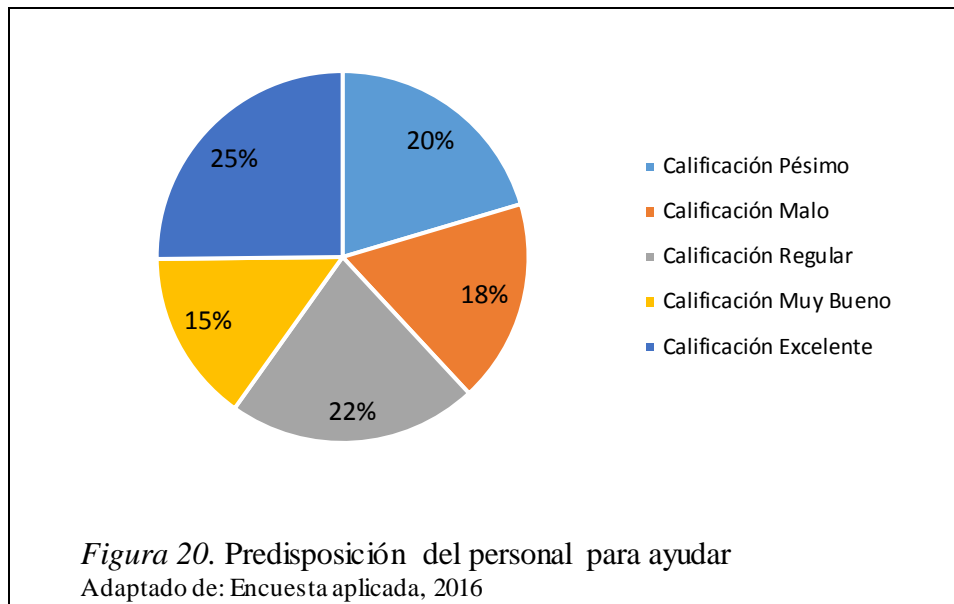
Tabla 34.

*Predisposición del personal para ayudar*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	13	18%
Calificación Regular	16	22%
Calificación Muy Bueno	11	15%
Calificación Excelente	19	25%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada





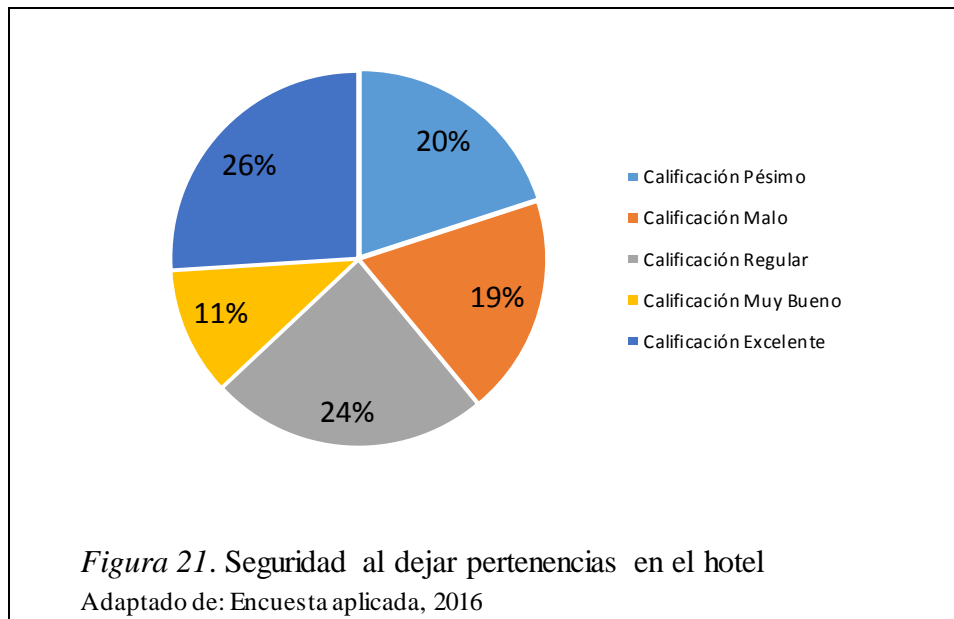
Con el resultado de la encuesta en esta pregunta podemos observar que los huéspedes del Hotel Arena Caliente tienen igualdad de criterio tanto positivo como negativo ante la disposición del personal del servicio de botones en prestar ayuda ante cualquier situación que se les presente, lo que denota la falta de capacitación y la inexistencia de manuales de competencias, convirtiéndose en una debilidad ante nuestros competidores.

**Pregunta N° 11:** Seguridad para dejar sus pertenencias en la habitación.

Tabla 35.  
*Seguridad al dejar pertenencias en el hotel*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	14	19%
Calificación Regular	11	24%
Calificación Muy Bueno	14	11%
Calificación Excelente	20	26%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



El 39% de los huéspedes han calificado con Malo y Pésimo la seguridad que tienen al dejar sus pertenencias, lo que afecta directamente en la imagen del Hotel Arena Caliente, convirtiéndose en una debilidad que no le permite al hotel poder incrementar la captación de clientes, por lo que en nuestro análisis se recomienda la implementación de un circuito cerrado con cámaras de vigilancia en puntos estratégicos que permitan darle mayor seguridad a los huéspedes.

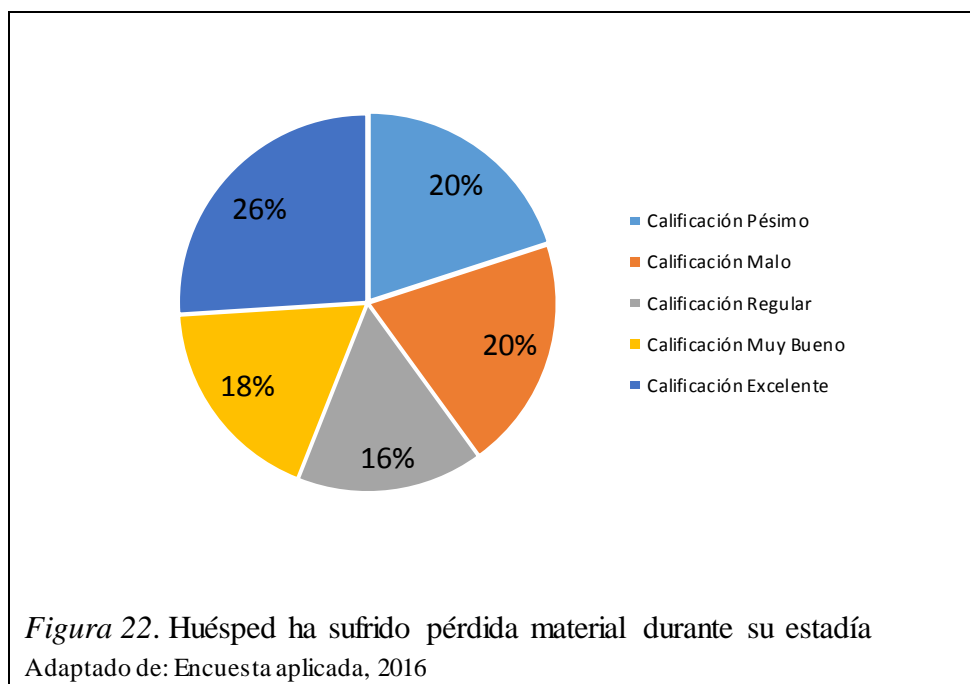
**Pregunta N° 12:** Ha sufrido algún tipo de pérdida material durante su estadía.

Tabla 36.

*Huésped ha sufrido pérdida material durante su estadía*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	15	20%
Calificación Regular	12	16%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	19	26%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



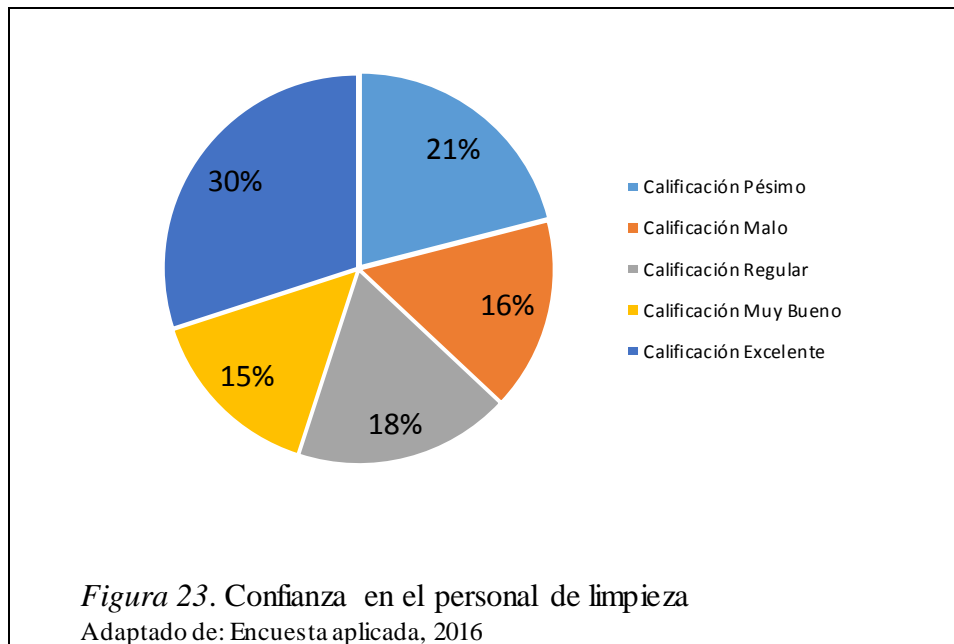
Esta pregunta va relacionada directamente a la pregunta anterior y nos permite reforzar la inseguridad que sienten los huéspedes dentro del hotel a pesar de no haber sufrido pérdidas materiales, lo que no permite incrementar favorablemente la afluencia de turistas dentro de las instalaciones.

**Pregunta N° 13:** Sintió seguridad del personal que realiza la limpieza de la habitaciones.

Tabla 37.  
*Confianza en el personal de limpieza*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	16	22%
Calificación Malo	12	16%
Calificación Regular	13	18%
Calificación Muy Bueno	11	15%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



En este punto medimos la confianza que tienen los huéspedes con respecto al personal que ingresa a las habitaciones con motivo de realizar la limpieza, encontrando el porcentaje mayor en la calificación Excelente y Muy Bueno con 45%, lo que nos permite definir de mejor forma el sistema de seguridad a implementarse en el Hotel Arena Caliente.

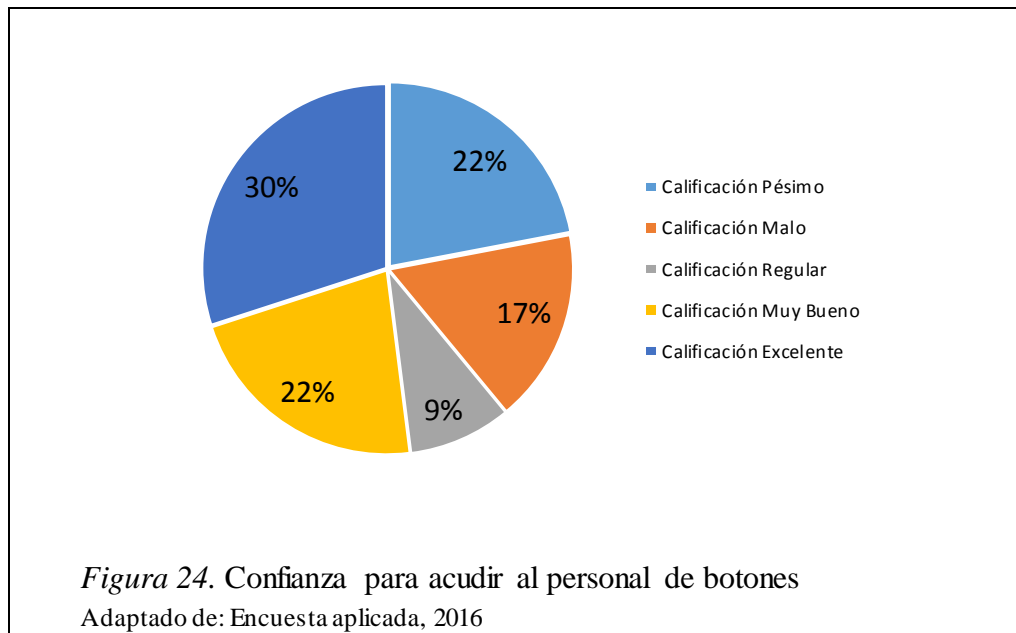
**Pregunta N° 14:** Indique el nivel de confianza para acudir al personal de botones cuando necesita ayuda o algo en particular.

Tabla 38.

*Confianza para acudir al personal de botones*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	16	22%
Calificación Malo	13	17%
Calificación Regular	7	9%
Calificación Muy Bueno	16	22%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



El 52% de los huéspedes otorgan una calificación positiva entre Excelente y Muy Bueno a la asistencia brindada por el personal de botones, lo que nos permite observar la predisposición y buena voluntad de todo el personal que labora dentro del Hotel Arena Caliente, de igual manera se sugiere capacitar permanentemente a todo el personal en servicio y atención al cliente, para que el mismo se encuentre apto y calificado para atender de mejor manera los requerimientos de los huéspedes.

### **Factor: Personal de recepción**

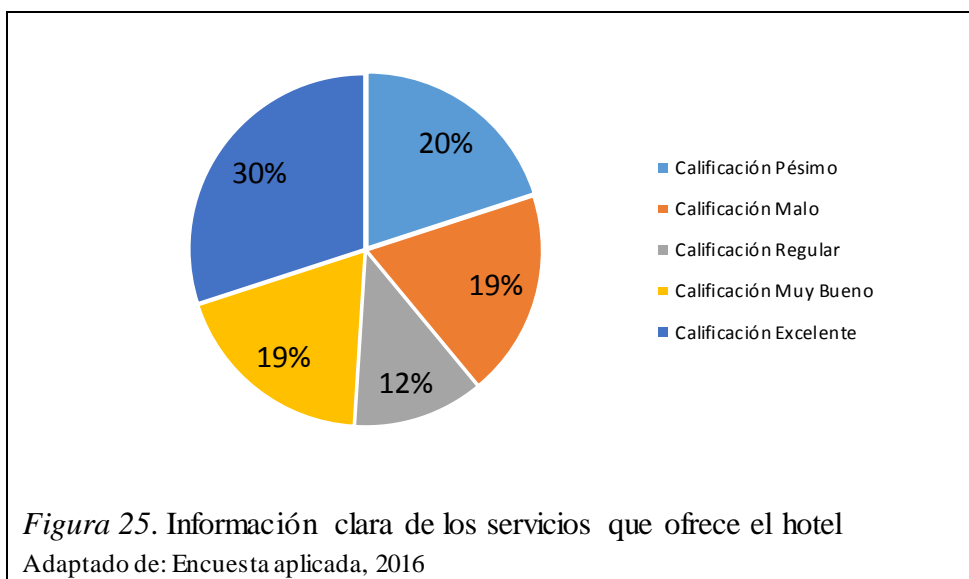
**Pregunta N° 15:** Los colaboradores muestran información clara de los servicios que ofrece el hotel.

Tabla 39.

*Información clara de los servicios que ofrece el hotel*

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificación Pésimo	15	20%
Calificación Malo	14	19%
Calificación Regular	9	12%
Calificación Muy Bueno	14	19%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



El 49 % de los huéspedes califican con Excelente y Muy Bueno la información entregada por el personal del área de recepción. Este factor positivo le ayuda al huésped poder disfrutar mejor de las instalaciones durante su estadía en el hotel y sus alrededores.

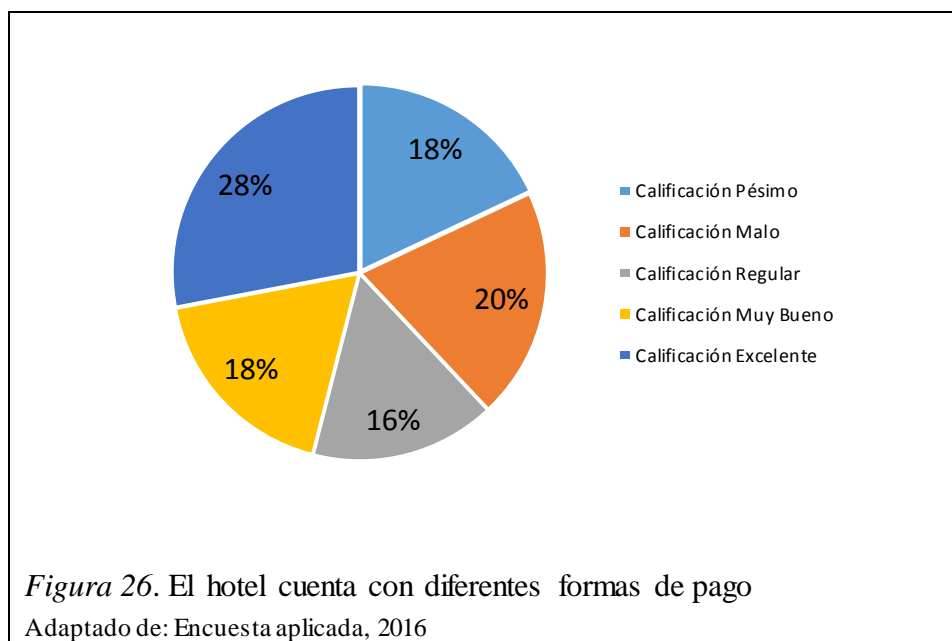
**Pregunta N° 16:** Califique las formas de pago.

Tabla 40.

*El hotel cuenta con diferentes formas de pago*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	15	20%
Calificación Regular	12	16%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	21	28%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



Al consultar a los huéspedes del hotel sobre la diversas formas de pago, con la cual se puede cancelar los servicios que ofrece el hotel tanto en alojamiento como en alimentación, el 46 % de los encuestados otorgaron la calificación entre excelente y muy buena; a pesar de esta calificación los huéspedes sugerían un sistema que les permita realizar reservaciones y pagos en línea, para que de esta forma puedan optimizar el tiempo durante su estadía.

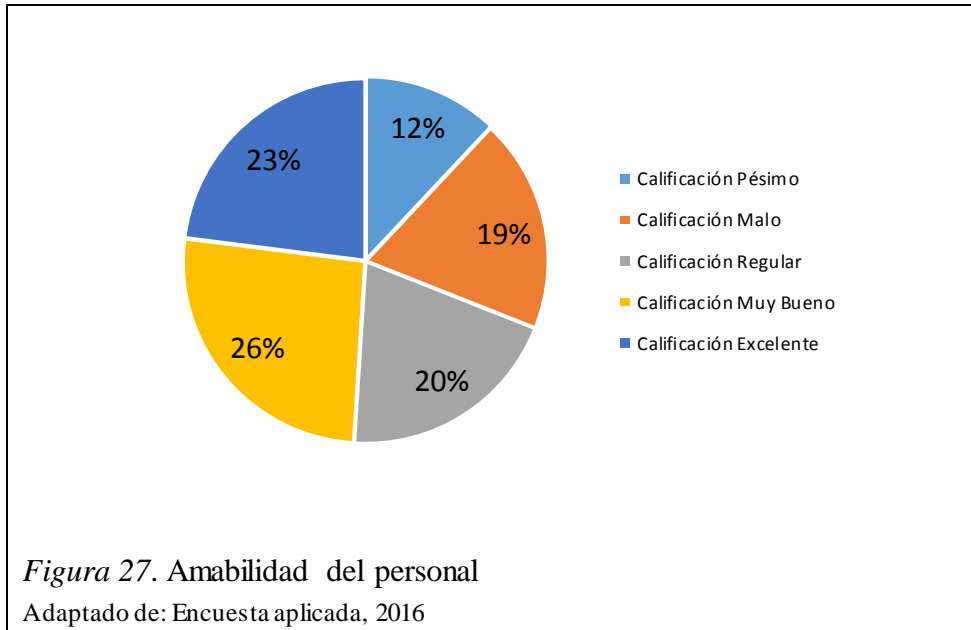
**Pregunta N° 17:** El personal del hotel se muestra siempre amable

Tabla 41.

*Amabilidad del personal*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	9	12%
Calificación Malo	14	19%
Calificación Regular	15	20%
Calificación Muy Bueno	19	26%
Calificación Excelente	17	23%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



La amabilidad del personal de recepción se valora con esta pregunta, las respuestas obtenidas en la calificación excelente y muy buena es 49% y la calificación mala y pésima es 31%. Esta diferencia es los porcentajes establece que el personal del hotel trabaja con amabilidad, Hay que poner mucha atención en esta parte, y corregir ciertos errores, ya que la atención y el servicio al cliente es lo más importante, incluso es la mejor publicidad la de boca en boca.

**Factor: Administración**

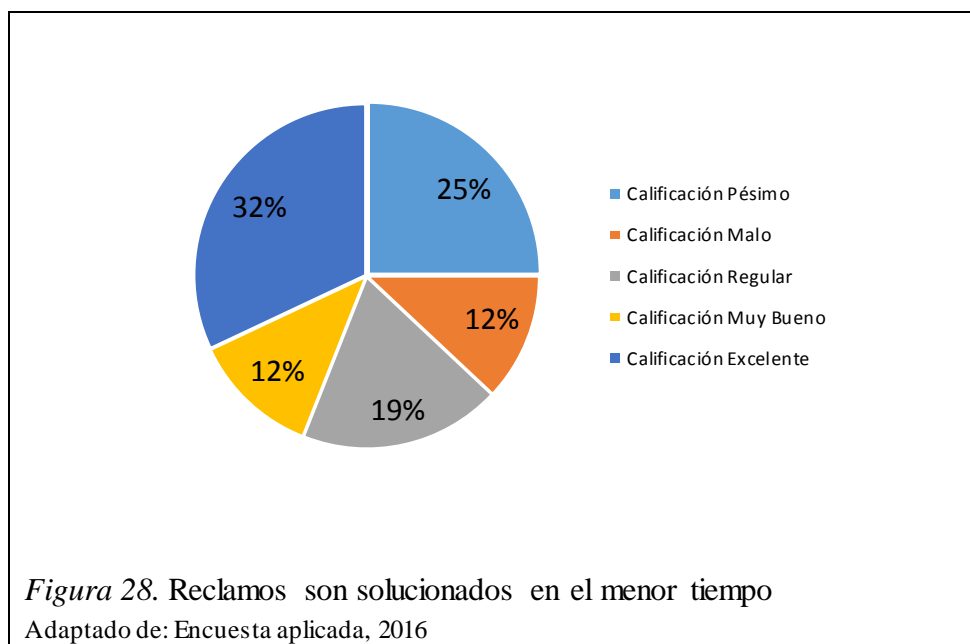
**Pregunta N° 18:** Los reclamos se solucionaron en un corto periodo de tiempo.

Tabla 42.  
*Reclamos son solucionados en el menor tiempo*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	18	25%
Calificación Malo	9	12%
Calificación Regular	14	19%
Calificación Muy Bueno	9	12%
Calificación Excelente	24	32%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada





No todo el personal está preparado para dar una rápida solución a los distintos problemas que se podrían presentar con los huéspedes, por lo tanto al igual que la pregunta anterior se debe capacitar a los empleados y luego hacer un estudio para seleccionar a los que verdaderamente estén preparados y tengan el perfil para ese puesto.

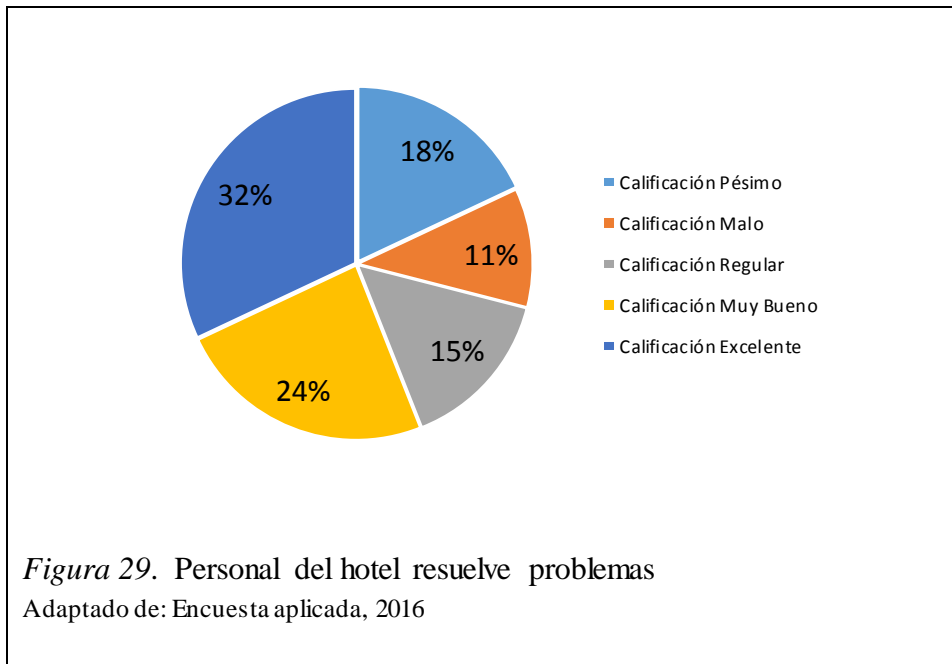
### Factor: Servicios generales

**Pregunta N° 19:** Los empleados del hotel demuestran la capacidad de solucionar los problemas.

Tabla 43.  
*Personal del hotel resuelve problemas*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	8	11%
Calificación Regular	11	15%
Calificación Muy Bueno	18	24%
Calificación Excelente	24	32%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



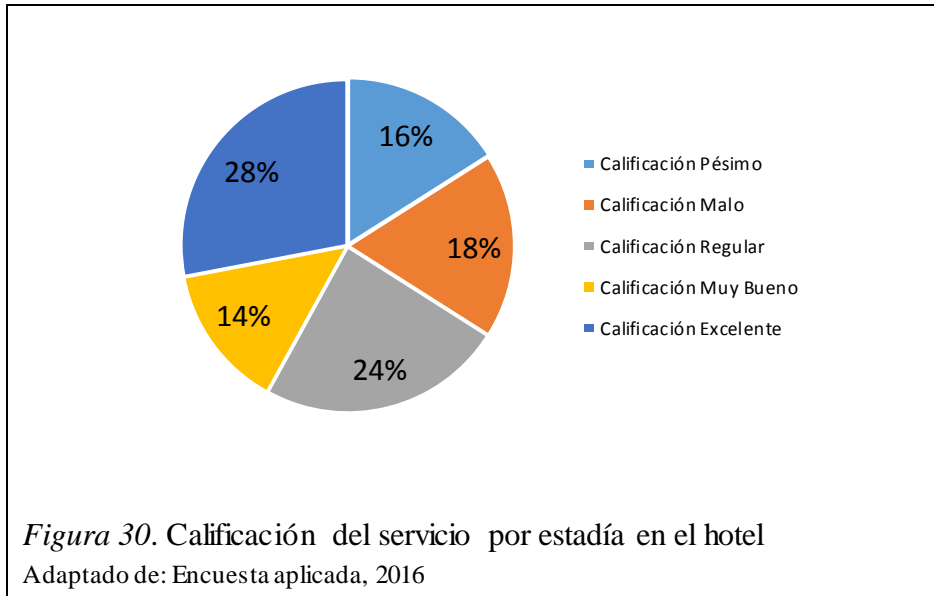
Aquí los encuestados tienen una mejor perspectiva en cuanto a resolver problemas dado que cerca del 60% aprueba la labor de los trabajadores en este tema, debiendo tener en consideración que los trabajadores del hotel no van a poder resolver por sí solos los problemas que estén fuera de su alcance.

**Pregunta N° 20:** A su criterio, cual es la calificación sobre el servicio al cliente en el hotel

Tabla 44.  
*Calificación del servicio por estadía en el hotel*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	12	16%
Calificación Malo	13	18%
Calificación Regular	18	24%
Calificación Muy Bueno	10	14%
Calificación Excelente	21	28%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



El servicio del hotel también debe mejorar ya que nos encontramos con el 66% que aprueban de forma regular a excelente por lo tanto también en lo que corresponde a ama de llaves y personal de habitación hay que enseñar cómo tratar al huésped y arreglar bien las habitaciones.

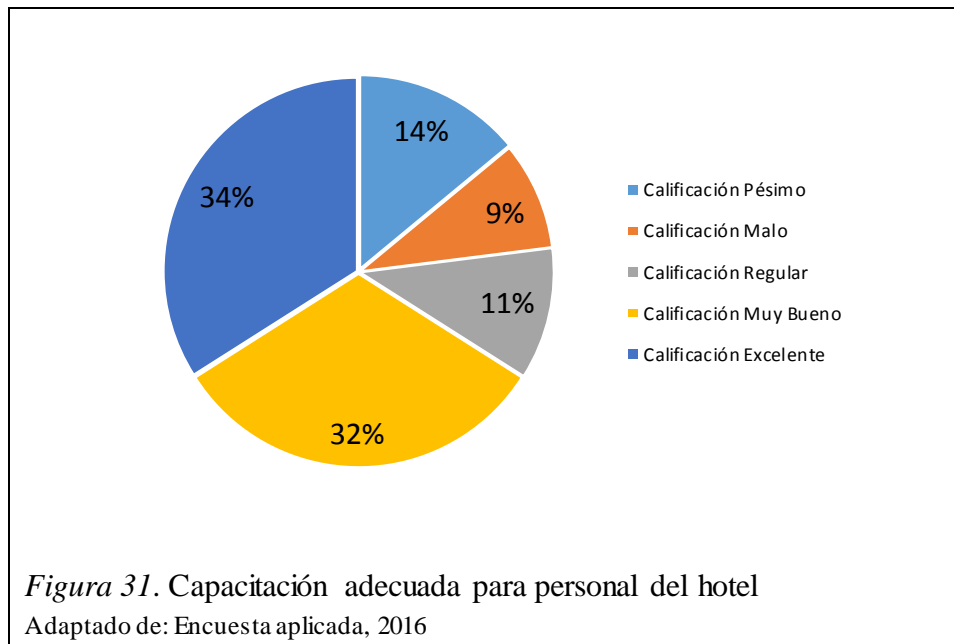
**Pregunta N° 21:** Es importante que el personal que trabaja en el hotel, tenga una capacitación en temas relacionadas con atención al cliente.

Tabla 45.

*Capacitación adecuada para personal del hotel*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	10	14%
Calificación Malo	7	9%
Calificación Regular	8	11%
Calificación Muy Bueno	24	32%
Calificación Excelente	25	34%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



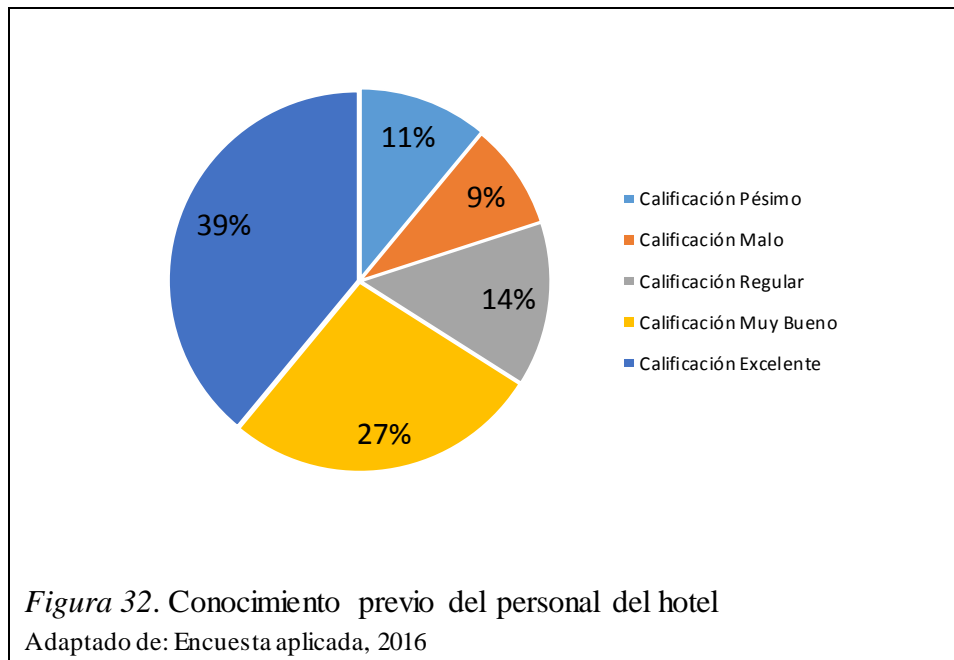
El 77% de los huéspedes aprueban de forma regular a excelente la capacitación adecuada de los trabajadores en temas relacionados a su respectivo trabajo sin embargo es necesario que cada cierto tiempo la empresa tenga entrenamiento adecuado a su personal , para que este continúe creciendo en conjunto.

**Pregunta N° 22:** Su criterio, es importante que los empleados tengan experiencia sobre el trabajo que realiza.

Tabla 46.  
*Conocimiento previo del personal del hotel*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	8	11%
Calificación Malo	7	9%
Calificación Regular	10	14%
Calificación Muy Bueno	20	27%
Calificación Excelente	29	39%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



El tema de la experiencia para el personal del hotel a opinión de los encuestados, determina que la calificación excelente y muy buena es 66% y la calificación mala y pésima es 20%.

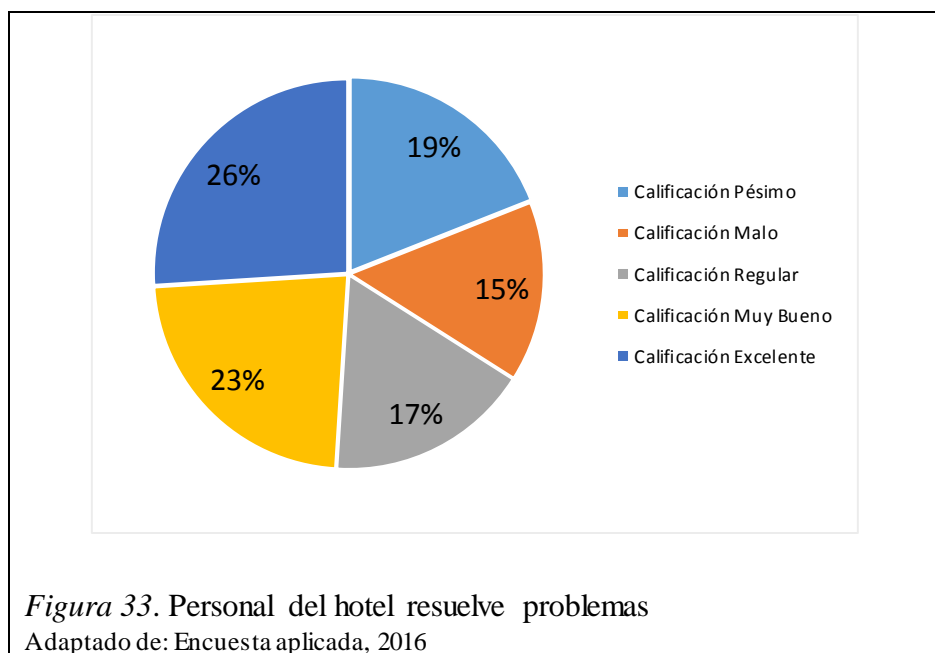
**Pregunta N° 23** Si tiene un problema o necesita ayuda, el personal del hotel le ayudara a resolverlo de inmediato.

Tabla 47.

*Personal del hotel resuelve problemas*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	14	19%
Calificación Malo	11	15%
Calificación Regular	13	17%
Calificación Muy Bueno	17	23%
Calificación Excelente	19	26%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



En este tema se nos indica que el 66% de los encuestados dan un trato de regular a excelente en atención al cliente para resolver problemas que podrían presentarse, siempre y cuando estén al alcance de los mismos de igual la empresa deberá capacitarlos cada cierto tiempo.

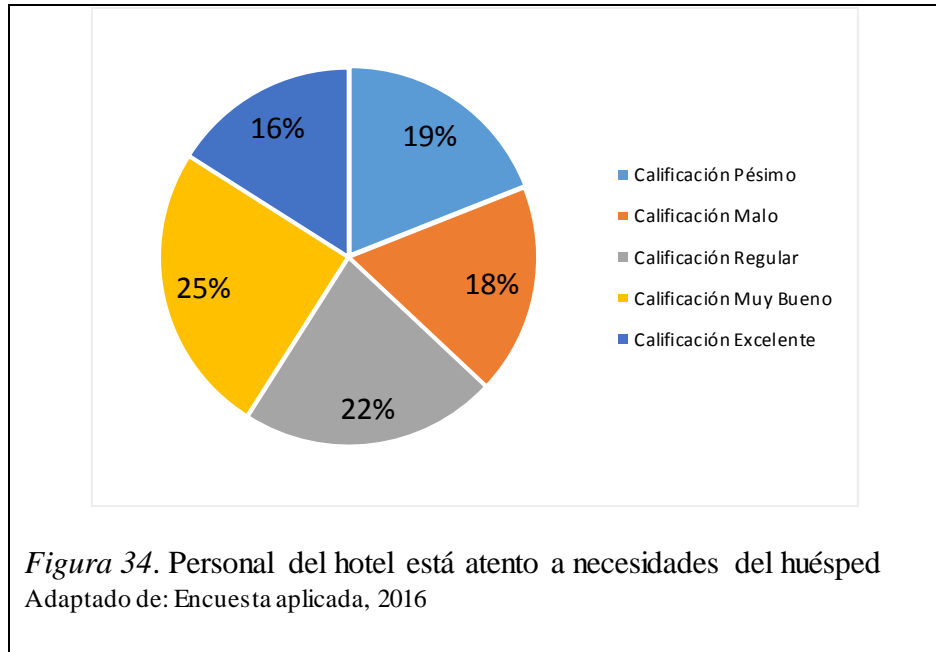
**Pregunta N° 24:** El personal del hotel siempre está atento a mis necesidades.

Tabla 48.

*Personal del hotel está atento a necesidades del huésped*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	14	19%
Calificación Malo	13	18%
Calificación Regular	16	22%
Calificación Muy Bueno	19	25%
Calificación Excelente	12	16%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



La mayoría de los encuestados han aprobado al personal en cuanto a la atención de las necesidades del huésped lo cual nos indica que están capacitados y motivados para desarrollar y llevar a cabo su función dando un buen trato pero nos están 100% motivados lo cual habría que tratar y prestar atención.

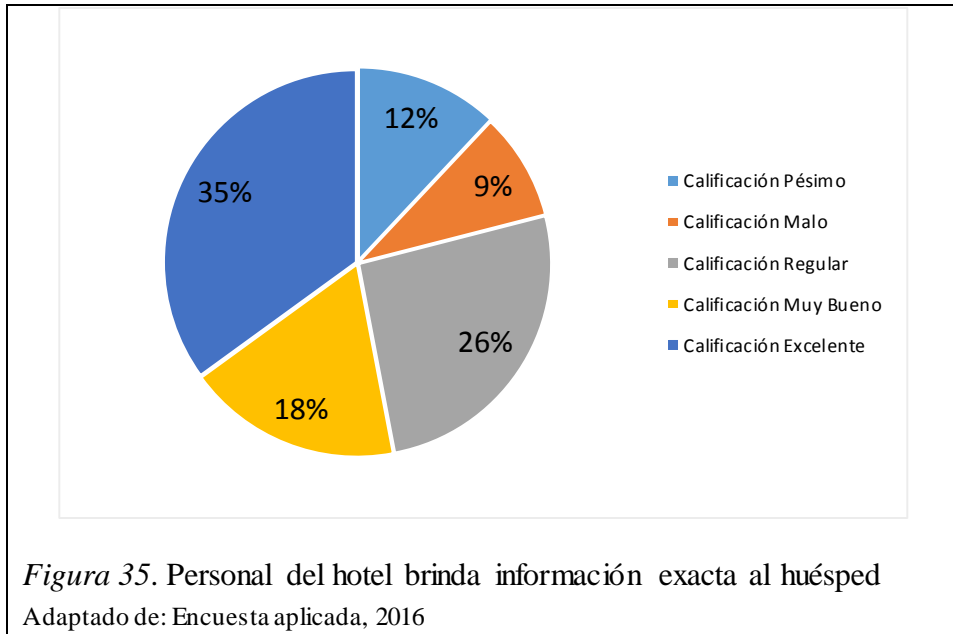
**Pregunta N° 25:** Si necesito algo al personal, me informan cuando cumplirán con ello.

Tabla 49.

*Personal del hotel brinda información exacta al huésped*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	9	12%
Calificación Malo	7	9%
Calificación Regular	19	26%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	26	35%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La opinión de los huéspedes del hotel referente a la información solicitada refleja que la calificación excelente y muy buena obtiene un porcentaje de 53% y la calificación mala y pésima otorga un porcentaje de 21%.

El personal que trabaja día a día en el hotel está lo suficientemente capacitado y motivado para desarrollar su función con la mejor calidad y eficiencia posible.

Como resultado podemos ver que los empleados se encuentren satisfechos, la misma satisfacción repercutirá en forma directa hacia el huésped, porque de esta forma habrá menos posibilidades de que el mismo transmita su estado de ánimo o inconvenientes que puede tener dentro de la organización

**Pregunta N° 26:** El personal del hotel siempre esta con una sonrisa y buena actitud

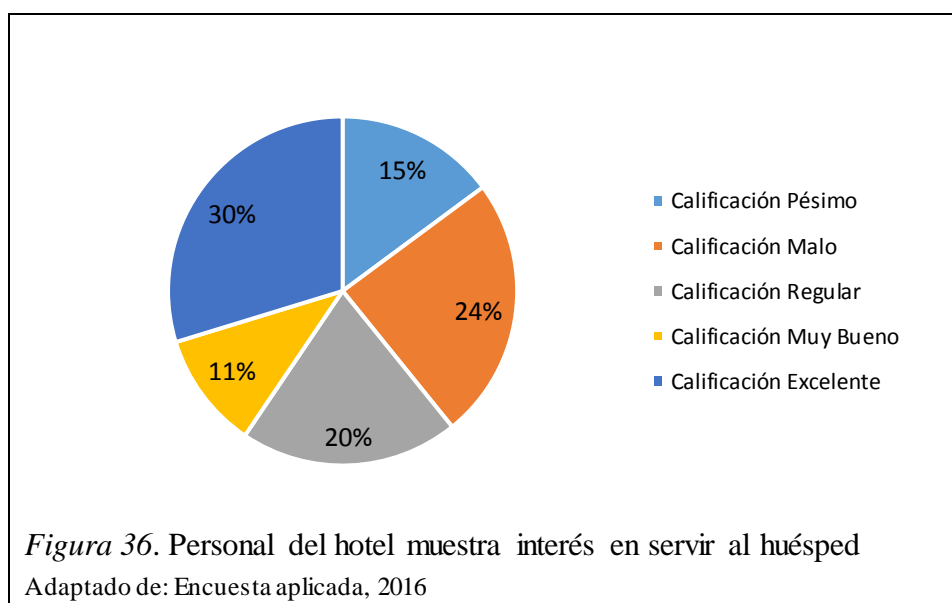
Tabla 50.

*Personal del hotel muestra interés en servir al huésped*



Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	11	15%
Calificación Malo	18	24%
Calificación Regular	15	20%
Calificación Muy Bueno	8	11%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La cordialidad del personal del hotel, según la opinión de los huéspedes refleja que la calificación excelente y muy buena obtiene un porcentaje de 41% y la calificación mala y pésima tiene un porcentaje de 41%; en esta pregunta existe una igualdad en las opiniones positiva y negativa sobre la cordialidad del personal del hotel.

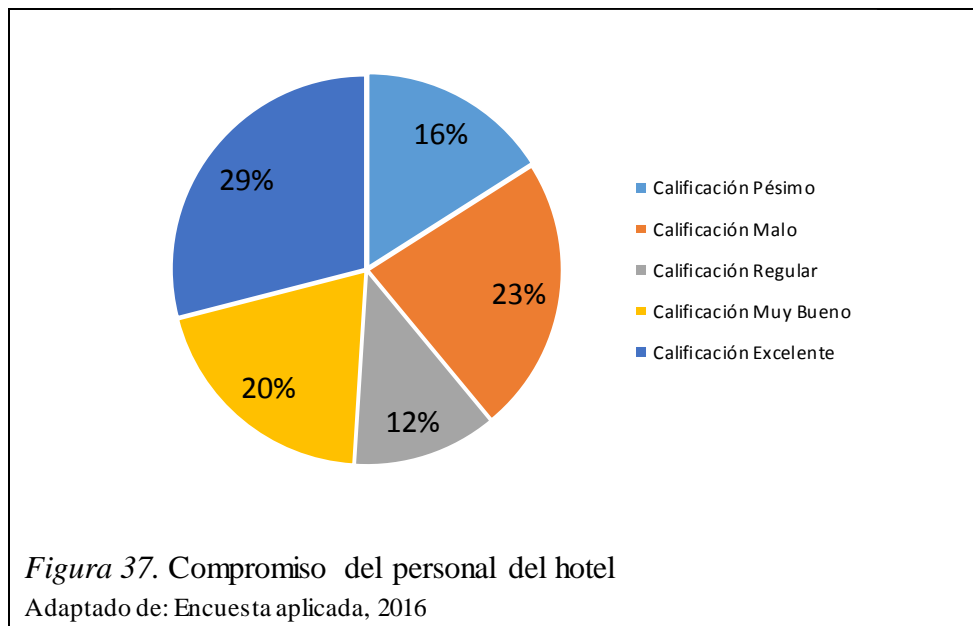
Los huéspedes del hotel percibieron una actitud amable y atenta por parte del personal. La empatía del personal que presta los servicios en el hotel es el aspecto más importante en la percepción de la calidad que tienen los visitantes, es decir, mientras mejor sea el trato hacia los huéspedes mayor será la calidad general que perciban del servicio

**Pregunta N° 27:** Si el personal del hotel se compromete en hacer algo por mí, lo hará.

Tabla 51.  
Compromiso del personal del hotel

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	12	16%
Calificación Malo	17	23%
Calificación Regular	9	12%
Calificación Muy Bueno	15	20%
Calificación Excelente	21	29%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



El cumplimiento de las promesas en realidad en el Hotel Arena Caliente, según la opinión de los huéspedes tiene una calificación excelente y muy buena de 49% y la calificación mala y pésima es 39%; por lo tanto, el personal del hotel cumple con las promesas de servicio y atención en los requerimientos a los huéspedes.

La atención de los huéspedes involucra a todas las áreas que tienen contacto con el huésped, es eficaz el esfuerzo porque todas las personas involucradas logran una sola unidad buscando un objetivo en común, que es la satisfacción de las necesidades y demandas de los

huéspedes. Para proporcionar un servicio de calidad es necesario igualar y superar las expectativas que los huéspedes tienen o perciben con respecto al servicio brindado.

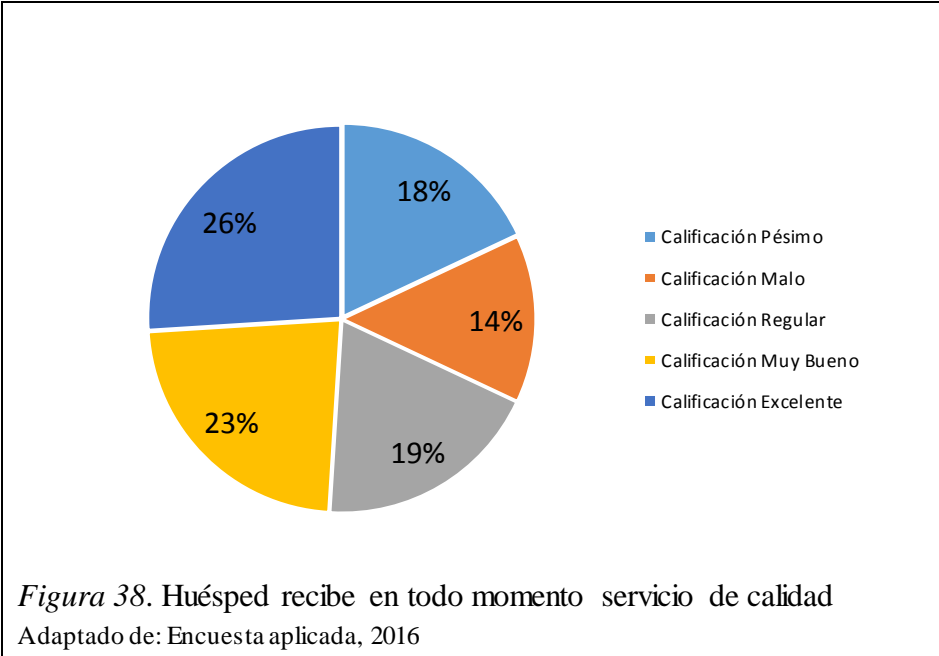
**Pregunta N° 28:** En todo el tiempo de su estadía, recibió un servicio de calidad.

Tabla 52.

*Huésped recibe en todo momento servicio de calidad*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	10	14%
Calificación Regular	14	19%
Calificación Muy Bueno	17	23%
Calificación Excelente	20	26%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La efectividad en el servicio al cliente durante la estadía del huésped en el hotel, según la opinión de los encuestados la calificación excelente y muy buena obtiene un porcentaje de 49% y la calificación malo y pésimo otorga un porcentaje de 32% que valoran negativamente la efectividad en el servicio al cliente.

La excelencia del servicio depende en gran medida del factor humano, al igual que una exigencia mayor de simpatía, amabilidad y capacidad de adaptación a las demandas exigidas por los huéspedes. El hotel se preocupa por perfección en atención al huésped, servirle, atenderlo, conocer sus preferencias.

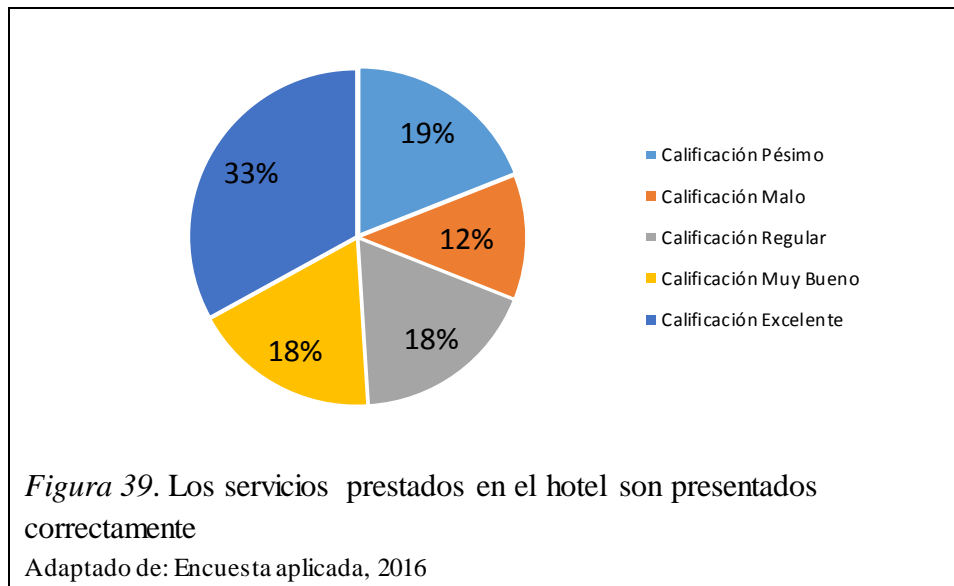
**Pregunta N° 29:** Los varios servicios que presta el hotel, son presentados desde el primer momento.

Tabla 53.

*Los servicios prestados en el hotel son presentados correctamente*

<b>Rango de Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Calificación Pésimo	14	19%
Calificación Malo	9	12%
Calificación Regular	13	18%
Calificación Muy Bueno	13	18%
Calificación Excelente	25	33%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada



La forma en la cual el personal pone a disposición de los huéspedes los servicios con los que cuenta el hotel, según la opinión de los encuestados tiene una calificación excelente y muy buena de 51% y calificación malo y pésimo de 31%.

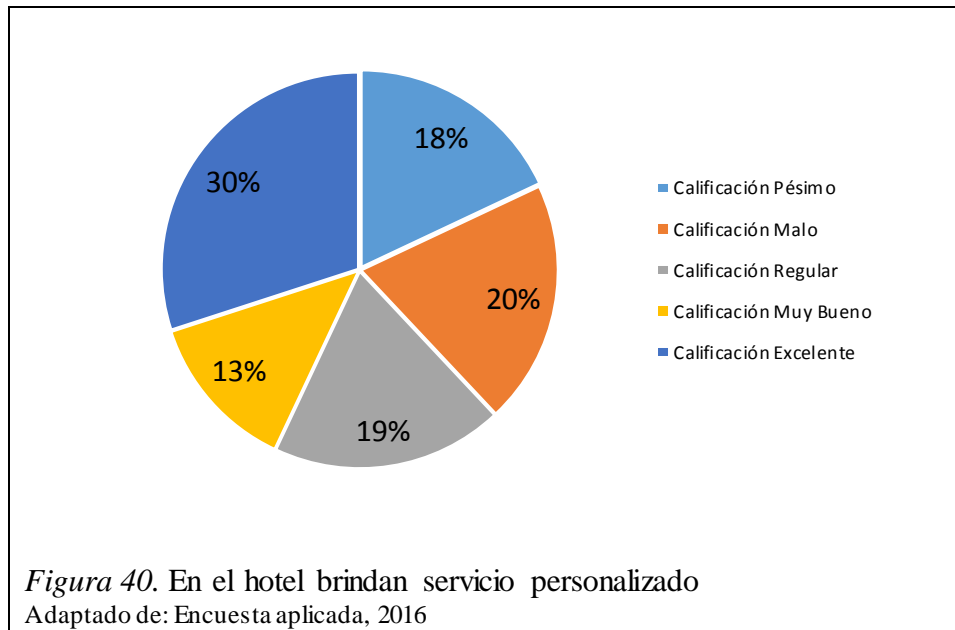
Son diversos los aspectos que intervienen al momento de brindar una imagen corporativa de excelencia. Sus herramientas pueden ser tanto la infraestructura, el recurso técnico como el humano, pero es precisamente este último en donde se articula la percepción positiva de verdadera calidad profesional.

**Pregunta N° 30:** En el hotel me prestan una atención personalizada.

Tabla 54.  
*En el hotel brindan servicio personalizado*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	13	18%
Calificación Malo	15	20%
Calificación Regular	14	19%
Calificación Muy Bueno	10	13%
Calificación Excelente	22	30%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La personalización en el servicio al huésped una calificación excelente y muy buena de 43% y calificación malo y pésimo de 38%. Existe una diferencia de 5% entre la calificación positiva y negativa, lo que hace difícil mencionar si es un factor positivo para el hotel.

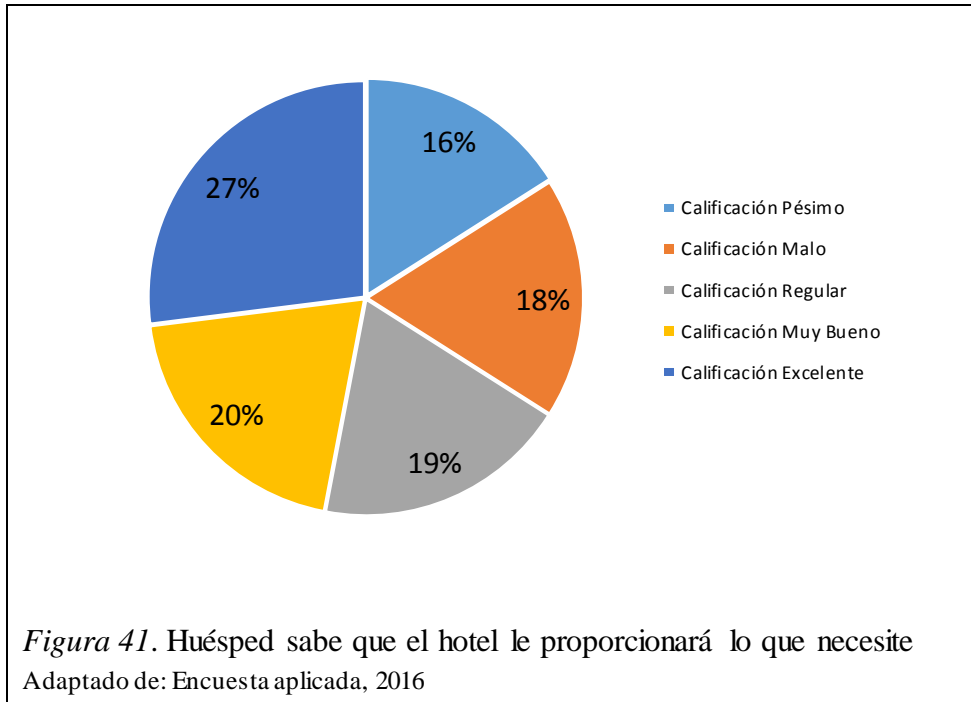
**Pregunta N° 31:** Si necesito algo en especial, que no se encuentra en el hotel, me ayudaran a conseguirlo.

Tabla 55.

*Huésped sabe que el hotel le proporcionará lo que necesite*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	12	16%
Calificación Malo	13	18%
Calificación Regular	14	19%
Calificación Muy Bueno	15	20%
Calificación Excelente	20	27%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



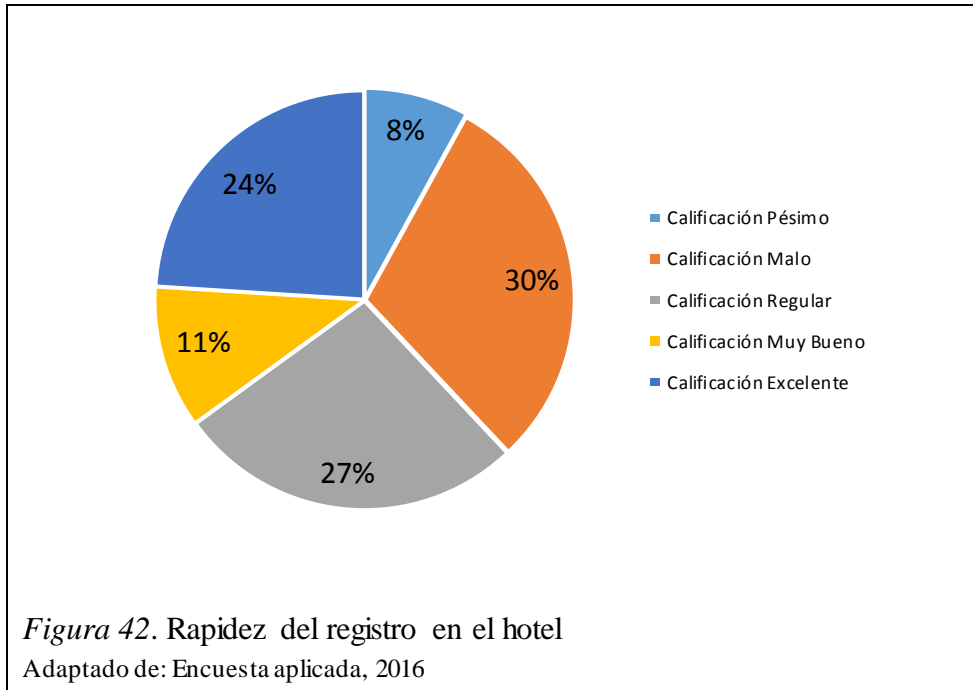
La disposición para ayudar a los huéspedes por parte del personal que labora en el hotel tiene una calificación excelente y muy buena de 47% y calificación malo y pésimo de 34%. La satisfacción de los requerimientos del huésped depende de la cooperación conjunta de todos los integrantes del hotel, con la finalidad de lograr lo solicitado.

**Pregunta N° 32:** Existe rapidez en el momento del registro en el hotel.

Tabla 56.  
*Rapidez del registro en el hotel*

Rango de Calificación	Frecuencia	Porcentaje
Calificación Pésimo	6	8%
Calificación Malo	22	30%
Calificación Regular	20	27%
Calificación Muy Bueno	8	11%
Calificación Excelente	18	24%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100%</b>

Nota. Tomado de: Encuesta aplicada



La rapidez para el registro del huésped en hotel, tiene una calificación excelente y muy buena de 35% y calificación malo y pésimo de 38%. Este factor consultado tiene un mayor criterio negativo según la opinión de los encuestados.

Con la información mencionada en la encuesta se establece el análisis de los indicadores de la encuesta son los siguientes:

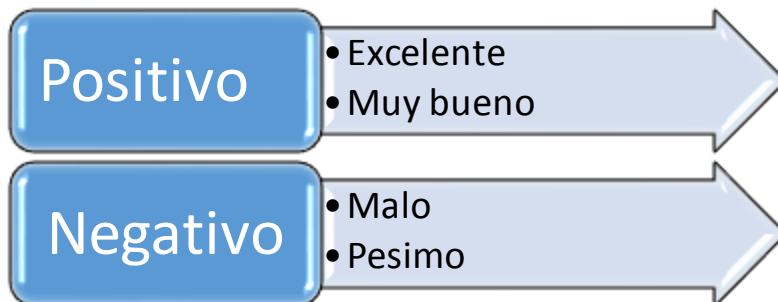




Tabla 57.

Presentación de resultados de los indicadores

Factores	Indicadores	Calificación	Calificación	Calificación
		Positiva	Neutra	Negativa
INFRAESTRUCTURA	Según su apreciación el hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.	42%	22%	36%
	Califique el servicio recibido durante su estadía en el hotel.	41%	20%	39%
SERVICIO ALIMENTACIÓN	El servicio recibido fue rápido y oportuno.	45%	17%	38%
	La entrega de sus alimentos fue rápida.	33%	19%	48%
	Califique la presentación de los empleados.	44%	26%	30%
	El restaurante ofrece variedad en el menú.	45%	25%	30%
	La forma de pago es ágil y confiable.	53%	16%	31%
SERVICIO DE BOTONES	Califique el aseo de la habitación.	49%	13%	38%
	El hotel cuenta con la disponibilidad de Amenities (toalla, jabón, shampo, y otros) en la habitación.	52%	15%	33%
	Predisposición del personal a prestar ayuda en cualquier momento.	38%	24%	38%
	Seguridad para dejar sus pertenencias en la habitación.	37%	24%	39%
	Ha sufrido algún tipo de pérdida material durante su estadía.	44%	16%	40%
	Sintió seguridad del personal que realiza la limpieza de las habitaciones.	38%	17%	45%
	Indique el nivel de confianza para acudir al personal de botones cuando necesita ayuda o algo en particular.	52%	9%	39%

Factores	Indicadores	Calificación	Calificación	Calificación
		Positiva	Neutra	Negativa
PERSONAL DE RECEPCIÓN	Los colaboradores muestran información clara de los servicios que ofrece el hotel.	49%	12%	39%
	Califique las formas de pago.	46%	16%	38%
	El personal del hotel se muestra siempre amable	49%	20%	31%
ADMINISTRACIÓN	Los reclamos se solucionaron en un corto periodo de tiempo	45%	19%	36%
SERVICIOS GENERALES	Los empleados del hotel demuestran la capacidad de solucionar los problemas	56%	5%	39%
	A su criterio, cual es la calificación sobre el servicio al cliente en el hotel	42%	24%	34%
	Es importante que el personal que trabaja en el hotel, tenga una capacitación en temas relacionadas con atención al cliente.	64%	13%	23%
	Su criterio, es importante que los empleados tengan experiencia sobre el trabajo que realiza	66%	14%	20%
	Si tiene un problema o necesita ayuda, el personal del hotel le ayudara a resolverlo de inmediato	49%	17%	34%
	El personal del hotel siempre está atento a mis necesidades	41%	22%	37%
	Si necesito algo al personal, me informan cuando cumplirán con ello	53%	26%	21%
	El personal del hotel siempre esta con una sonrisa y buena actitud	41%	18%	41%

Factores	Indicadores	Calificación	Calificación	Calificación
		Positiva	Neutra	Negativa
	Si el personal del hotel se compromete en hacer algo por mí, lo hará.	49%	12%	39%
	En todo el tiempo de su estadía, recibió un servicio de calidad.	49%	19%	32%
	Los varios servicios que presta el hotel, son presentados desde el primer momento	51%	18%	31%
	En el hotel me prestan una atención personalizada.	43%	19%	38%
	Si necesito algo en especial, que no se encuentra en el hotel, me ayudaran a conseguirlo	47%	19%	34%
	Existe rapidez en el momento del registro en el hotel	35%	27%	38%

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada

El promedio de calificación general de la encuesta es 45% de calificación positiva y 36% de calificación negativa. Los indicadores con una calificación por debajo del promedio son los siguientes:

- ✓ El hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones
- ✓ En todo momento, en todos los lugares del hotel recibo un servicio de calidad
- ✓ El personal del hotel siempre esta con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes
- ✓ El personal del hotel me presta una atención especial
- ✓ Existe rapidez en el momento del registro en el hotel
- ✓ El servicio de atención por parte del personal es rápido.
- ✓ La entrega de la alimentación es rápida.
- ✓ La forma de pago es ágil
- ✓ La habitación se encuentra siempre limpia.
- ✓ Existe disponibilidad de utensilios (toalla, jabón, shampo, y otros).
- ✓ El personal se encuentra dispuesto a ayudar en cualquier momento.
- ✓ Las personas demuestran seguridad al dejar sus pertenencias.
- ✓ Ha sufrido pérdidas materiales y económicas en el hotel durante su estadía.
- ✓ Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de limpieza para que se haga cargo de mi asunto
- ✓ El hotel cuenta con diferentes formas de pago.
- ✓ Los reclamos fueron solucionados en el menor tiempo.
- ✓ A su criterio cuál es su calificación del servicio obtenido en su estadía en el hotel

En estos indicadores de calificación inferior al promedio se debe desarrollar actividades de mejora, para que el Hotel Arena Caliente tenga una mejor percepción de sus visitantes. Ese aspecto se detalla en el capítulo siguiente.

En lo que respecta a la calificación de los factores de análisis, estos se agrupan según la calificación recibida por el grupo de indicadores respectivo, de esta manera se determina lo siguiente:

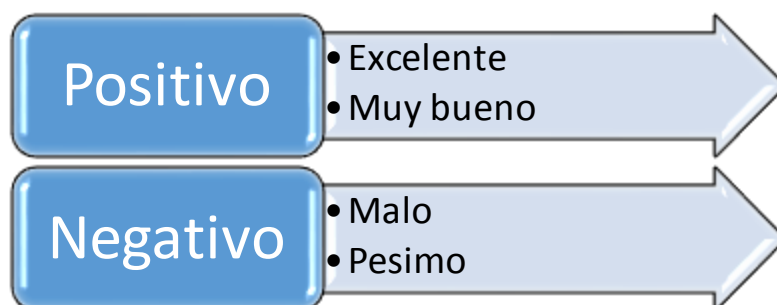


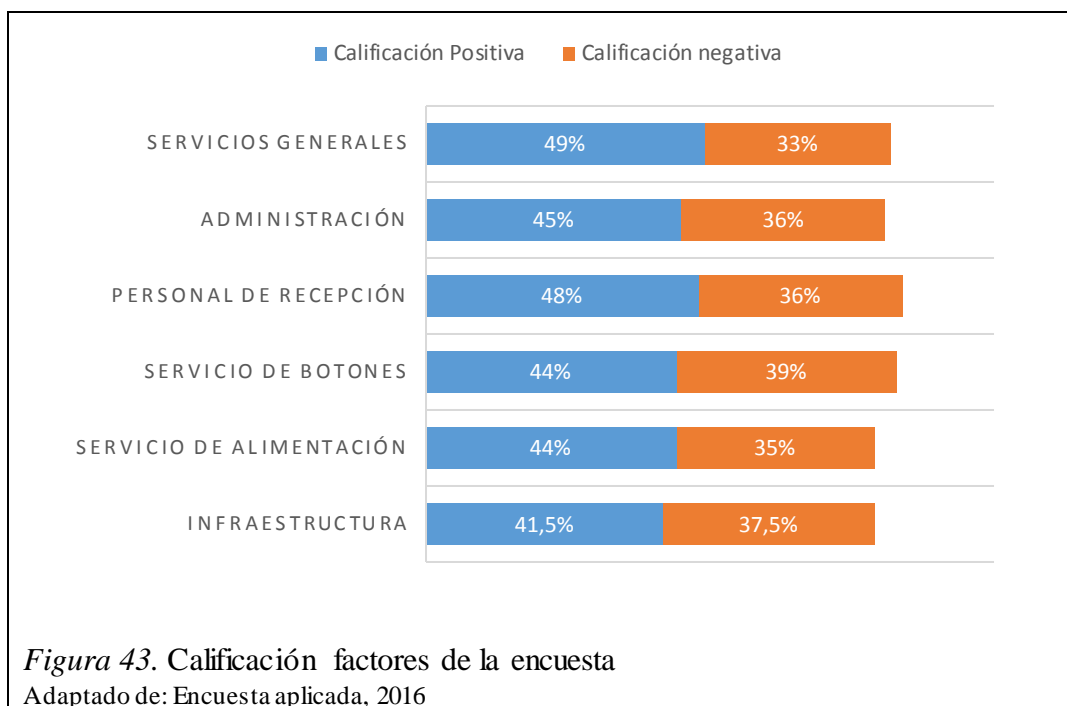
Tabla 58.

*Presentación de resultados de los factores*

Factor	Calificación Positiva	Calificación negativa
Infraestructura	41,5%	37,5%
Servicio de alimentación	44%	35%
Servicio de botones	44%	39%
Personal de recepción	48%	36%
Administración	45%	36%
Servicios generales	49%	33%
<b>Promedio</b>	45%	36%

*Nota.* Tomado de: Encuesta aplicada

El promedio de calificación de los factores de 45% calificación positiva y 36% calificación negativa indica, que los factores de infraestructura, servicio de alimentación, servicio de botones y administración presentan una calificación promedio menor, por lo tanto, es en esas áreas donde debe existir una intervención mayor para mejorar la calidad en el servicio del Hotel Arena Caliente.



### 3.2 Resultados de las Entrevistas

#### 3.2.1 Entrevista a la Gerente Propietaria Hotel Arena Caliente.

Se realizó una entrevista a la propietaria del Hotel Sra. Esperanza López, la cual se presenta a continuación:

Tabla 59.

*Entrevista a la Gerente*

Preguntas para la Gerente Propietaria del Hotel Arena Caliente Sra. Esperanza López	Conclusión de la entrevista
¿De qué manera incentiva usted al personal que colabora en sus instalaciones?	En el hotel no se cuenta con ningún plan de incentivos para nuestro personal
¿Brinda usted capacitación al personal que colabora en el hotel?	Se realiza una charla básica al momento que se contrata el personal para indicar los servicios que ofrecemos

Preguntas para la Gerente Propietaria del Hotel Arena Caliente Sra. Esperanza López	Conclusión de la entrevista
¿Cuenta usted con servicios complementarios para los huéspedes y cuáles son?	Si, contamos con el servicio de restaurante, internet, lavandería, garaje.
¿Cuál es la fórmula empleada para el éxito de su hotel?	El ambiente familiar y confortable que se brinda, el aseo y los costos que se manejan en nuestras instalaciones
¿Considera usted que para mejorar la atención a sus huéspedes se debería implementar el room services (servicio a la habitación)?	Si, el room services es un plus que estamos considerando implementar ya que hemos recibido las sugerencias de nuestros huéspedes
Ha puesto en consideración cambios en la decoración y pintura de las instalaciones	Si, esos cambios se realizan bajo un cronograma de mantenimiento y en lo referente a pintura interior y decoración estamos analizando el presupuesto que se requiere para realizar estos cambios.
Cuál es la estrategia utilizada para la captación de los clientes	Contamos con el servicio de publicidad en prensa escrita, radial y medios de comunicación masivos como son las redes sociales.
Se siente usted preparada para el proyecto que tiene el estado ecuatoriano conocido como PLANDETUR 2020	No había escuchado de este proyecto, pero voy a informarme.
¿Qué impacto ha tenido la situación económica que vive el país para su hotel?	La verdad si, ha bajado la afluencia de turistas en la zona debido a la inestable situación que mantiene el país. Pero aun así, nosotros estamos manteniendo nuestros precios para que el turista no se vea afectado.

Nota. Tomado de: Entrevista aplicada

### 3.2.2 Entrevista al experto.

Entrevista realizada al Econ. Cristian Bravo MBA, Director General Dharma Consultores

Tabla 60.

*Entrevista al experto – Diseño de perfiles por competencias para el talento humano del Hotel Arena Caliente*

Preguntas a los expertos	Conclusión de la entrevista
¿Para el modelo por competencias, cuales considera deben ser las competencias generales más importantes?	Orientación a resultados o a logros Colaboración Identificación y compromiso corporativo
¿La educación y experiencia del candidato debe formar parte del perfil del puesto?	Si porque es un componente esencial para conocer al empleado y como puede aportar en la consecución de objetivos.
¿Para el modelo por competencias, cuales considera deben ser las competencias específicas más importantes?	Planificación y organización. Orientación al cliente interno y externo. Trabajo en equipo. Flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
¿Cómo incide en la organización el perfil por competencias en la administración del talento humano?	Establece una correcta selección del talento humano y permite una mejor adaptación a la organización del nuevo personal.
¿A su criterio personal como se debe construir el perfil del cargo?	Identificar el objetivo del cargo y cual es contribución del puesto a la organización.
¿Es importante para el perfil del cargo que se establezca la estructura organizacional?	Si porque determina un ordenamiento en la toma de decisiones y jerarquiza el trabajo de la organización.
¿El tiempo de experiencia aporta al perfil del cargo en la organización?	Si porque se puede conocer cuan preparados están para incorporarse a la organización.

*Nota.* Tomado de: Entrevista aplicada



### **3.3 Conclusiones del estudio**

#### **3.3.1 Conclusiones de la encuesta.**

Posterior a la ejecución de la encuesta se determinó que existe una calificación positiva promedio de 45% en los factores consultados a los huéspedes, siendo el factor de infraestructura el que tiene menor calificación positiva con el 41,5%. Por el contrario los factores con mayor calificación positiva son recepción y servicios generales con el 49%. A pesar de que las calificaciones positivas son mayores a las negativas, la diferencia entre estas es mínima, por lo que se debe, implementar una propuesta de mejora para incrementar la calificación positiva.

El factor donde se debe ejecutar una mayor intervención es el servicio de botones, ya que existe deficiencia con el tema de seguridad y en la calidad del servicio que presta el personal que labora en esta área. Los huéspedes del hotel mencionan como calificación negativa de 45% la confianza en el personal de limpieza y calificación negativa de 39% en la seguridad en dejar sus pertenencias en el hotel. Para solucionar este aspecto se debe implementar un servicio de seguridad física y electrónica.

Otros factores con mala calificación por parte de los huéspedes son los relacionados con la deficiencia en el servicio por parte del personal del hotel, es por ello, que se busca generar un Plan de Capacitación e Incentivos dirigido al personal, con el fin de mejorar su comportamiento frente a las necesidades del huésped. Se plantea un plan de incentivos que pueda premiar a los empleados mejor evaluados. En lo que respecta en mejora de la infraestructura tecnológica, se plantea la necesidad de adquirir un software que gestione la administración de los sistemas de reserva y pago de los huéspedes.

### **3.3.2 Conclusiones de las entrevistas.**

El hotel Arena Caliente es una empresa turística de índole familiar con una estructura administrativa básica, que carece de una gestión de talento humano acorde a la situación actual de las empresas del sector. Es por ello, que no puede contar con personal capacitado para desempeñar sus funciones adecuadamente y se eso se traduce a una opinión desfavorable de sus visitantes.

El éxito comercial del hotel se fundamenta en el precio del alojamiento y no en la calidad del servicio al cliente, esto es un factor de riesgo porque su competitividad no se fundamenta en el valor agregado del negocio sino en reducir sus precios en relación de los otros hoteles del cantón Playas.

Ante este panorama, la propietaria del hotel busca mejorar sus servicios para los huéspedes, considera implementar cambios en la infraestructura, decoración, servicio a la habitación, entre otros. Pero está consciente que sin el cambio de actitud del personal cualquier tipo de cambio en el aspecto físico del hotel no será suficiente para mantener sus clientes que provienen de otras regiones del país y el exterior.

La entrevista con el experto, tiene como objetivo relacionar la falta de capacidad del talento humano del hotel con la gestión por competencias del talento humano, de esta manera, se evalúa la oportunidad de implementarlo en la mencionada organización. Al respecto, el experto menciona que la gestión por competencias busca una administración del personal orientada a los resultados, que es lo que necesita el talento humano del hotel.

El experto deja sentado las bases para exponer el Modelo por Competencias que se debe ejecutar en el hotel, mencionando las competencias generales más importantes, así como los procesos del sistema de talento humano que se deben implementar o mejorar en el hotel.

## CAPITULO IV

### Diseño de la propuesta

El presente capítulo contiene el diseño de la propuesta para el Hotel Arena Caliente, el cual se basa en la información generada en la encuesta a los huéspedes y en la información recabada en las entrevistas a la Gerente Propietaria del hotel y al experto en temas de talento humano. Las soluciones a los problemas encontrados en las encuestas se ejecutan en base a la adquisición de equipos de vigilancia, seguridad física y software de administración, conjuntamente con la asesoría de un experto en Talento Humano que genere los planes de capacitación e incentivo. La información de las entrevistas se complementa con el Modelo de Gestión por Competencias enfocada en el servicio al cliente.

#### 4.1 Matriz de estrategias

Una vez determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor impacto para el problema en estudio, se procede a generar las estrategias en base a la relación de factores, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 61.

#### *Construcción genérica de estrategias*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b><i>ESTRATEGIAS FO</i></b> En qué medida las fortalezas permiten aprovechar al máximo la oportunidad que se presenta. <b>APROVECHAR</b>	<b><i>ESTRATEGIAS FA</i></b> En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos de esta amenaza. <b>DEFENDER</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b><i>ESTRATEGIAS DO</i></b> En qué medida esta debilidad no permite aprovechar la oportunidad. <b>MOVILIZAR</b>	<b><i>ESTRATEGIAS DA</i></b> En qué medida esta debilidad no permite enfrentar esta amenaza. <b>REFORZAR</b>

*Nota.* Tomado de: “Administración Estratégica” por David, 2012

De esta manera se construye la siguiente matriz de estrategias para el Hotel Arena Caliente:

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Sector del turismo es estratégico para el país	Deficiencias en la educación de los habitantes del sector
	Estado busca posicionar al turismo interno y externo para incrementar visitantes	Falta infraestructura de servicios básicos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Infraestructura del hotel apropiada para el turismo	<b>Generar plan de marketing para posicionar al Hotel Arena Caliente como destino turístico de excelencia en el cantón Playas.</b>	<b>Invertir en el mejoramiento de la infraestructura del Hotel Arena Caliente</b>
Precios promedios del Hotel Arena Caliente en relación a la competencia		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Inexistencia manuales de competencias en el Hotel	<b>Diseñar los sistemas de talento humano de reclutamiento, selección y contratación en base a las competencias requeridas por el personal del Hotel Arena Caliente</b>	<b>Establecer un modelo de gestión de talento humano donde se tome en cuenta las condiciones específicas del personal existente en el cantón Playas</b>
Limitada gestión talento humano		
Cumplimiento de funciones del personal no es realizado por la gerencia		
Administración del hotel no realiza una adecuada gestión de servicio al cliente		

Tabla 62. Construcción estrategias Hotel Arena Caliente

Nota. Tomado de: Matrices aprovechabilidad y vulnerabilidad

En base al contexto de la presente investigación se establece las siguientes estrategias para desarrollarla en el documento:

- Diseñar los procesos de talento humano de reclutamiento, selección y contratación en base a las competencias requeridas por el personal del Hotel Arena Caliente.
- Establecer un modelo de gestión de talento humano donde se tome en cuenta las condiciones específicas del personal existente en el cantón Playas.

Estas estrategias funcionan de la siguiente manera en el Hotel Arena Caliente en el cantón Playas:

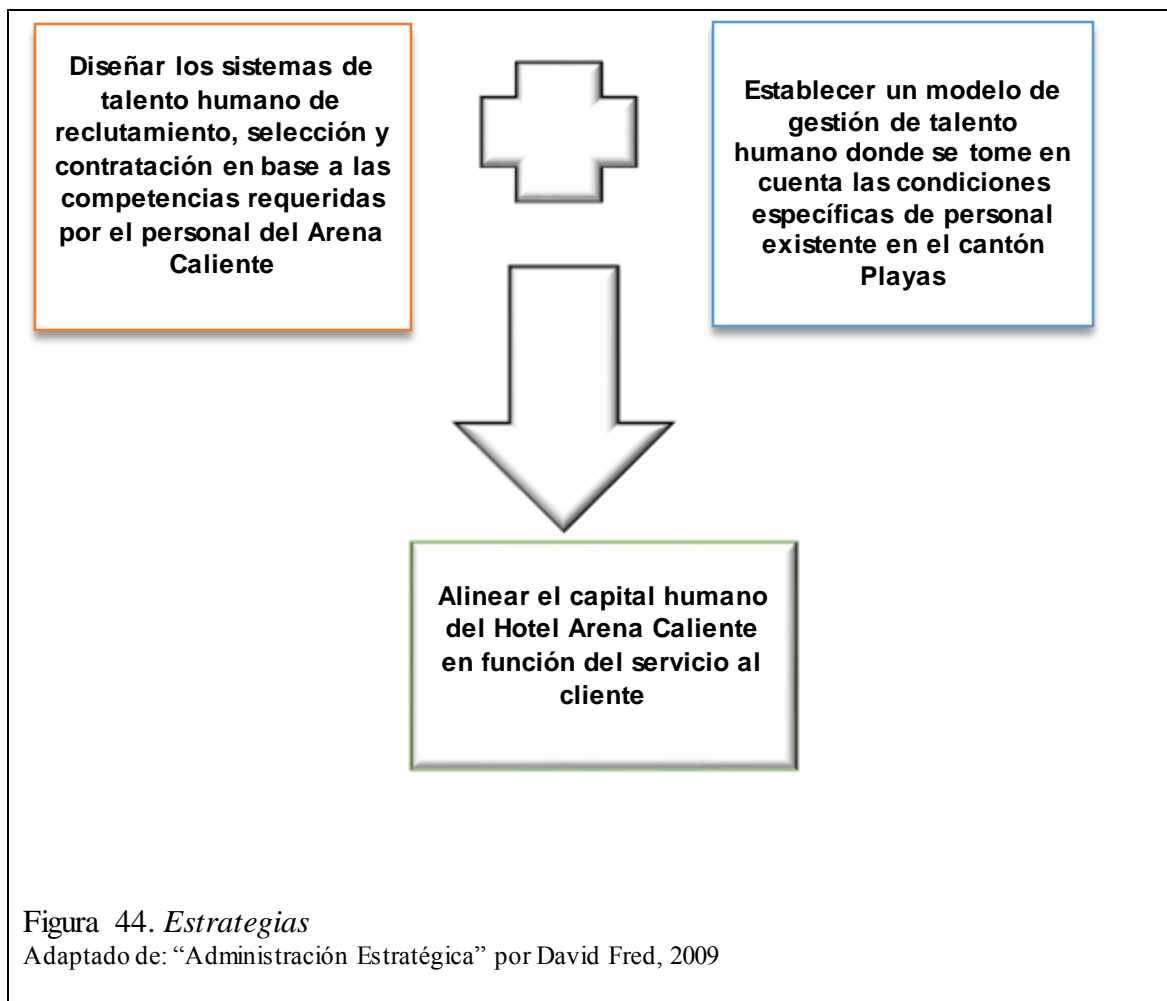


Figura 44. Estrategias

Adaptado de: "Administración Estratégica" por David Fred, 2009

#### 4.2 Plan de acción de las estrategias de talento humano en el Hotel Arena Caliente

Tabla 63.

*Plan de Acción*

ACTIVIDADES	VALOR ANUAL
Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano	\$ 1.500
Implementación del proyecto de Modelo por Competencias	\$ 5.000
Plan de capacitación para el personal del hotel	\$ 3.000
Adquisición de un software para administración del hotel	\$ 1.500
Evaluación sistema de talento humano	\$ 500
Plan de incentivos para los empleados del Hotel Arena Caliente	\$ 7.000
Implementación de seguridad física y electrónica	\$ 15.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 33.500</b>

*Nota.* Tomado de: Investigación aplicada

A continuación se presentan las actividades propuestas en base al plan de acción, las mismas que solucionan los problemas que presenta el Hotel Arena Caliente en el área de Talento Humano:

Tabla 64.  
Soluciones de la Propuesta

CATEGORÍAS	Problemas encontrados en la encuesta	Actividades propuestas en el Plan de Acción que solucionan problemas de la encuesta	PROYECTO
ADMINISTRACIÓN	Los reclamos fueron solucionados en el menor tiempo.	Plan de capacitación para el personal del hotel. Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano.	PLAN DE CAPACITACIÓN
INFRAESTRUCTURA	Existe rapidez en el momento del registro en el hotel	Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano.	CONTRATACIÓN SERVICIO ASESORIA EN TALENTO HUMANO
INFRAESTRUCTURA	En todo momento, en todos los lugares del hotel recibo un servicio de calidad	Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano. Implementación del proyecto de Modelo por Competencias	CONTRATACIÓN SERVICIO ASESORIA EN TALENTO HUMANO
PERSONAL DE RECEPCIÓN	El hotel cuenta con diferentes formas de pago.	Adquisición de un software para administración del hotel	ADQUISICION SOFTWARE
SERVICIO ALIMENTACIÓN	La forma de pago es ágil	Adquisición de un software para administración del hotel	ADQUISICION SOFTWARE
SERVICIO ALIMENTACIÓN	El servicio de atención por parte del personal es rápido.	Plan de incentivos para los empleados del Hotel Arena Caliente	PLAN DE INCENTIVOS
SERVICIO ALIMENTACIÓN	La entrega de la alimentación es rápida.	Plan de incentivos para los empleados del Hotel Arena Caliente. Implementación del proyecto de Modelo por Competencias	PLAN DE INCENTIVOS
SERVICIO BOTONES	Las personas demuestran seguridad al dejar sus pertenencias.	Contratación de servicio de guardianía	SEGURIDAD FÍSICA Y ELECTRÓNICA
SERVICIO BOTONES	Confío en la seguridad de las personas que realizan la limpieza de la habitación	Adquisición de un servicio de vigilancia electrónica	SEGURIDAD FÍSICA Y ELECTRÓNICA



<b>CATEGORÍAS</b>	<b>Problemas encontrados en la encuesta</b>	<b>Actividades propuestas en el Plan de Acción que solucionan problemas de la encuesta</b>	<b>PROYECTO</b>
SERVICIO BOTONES	El personal del hotel me presta una atención especial	Plan de capacitación para el personal del hotel. Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano.	PLAN DE CAPACITACIÓN
SERVICIO BOTONES	El personal se encuentra dispuesto a ayudar en cualquier momento.	Plan de capacitación para el personal del hotel. Implementación del proyecto de Modelo por Competencias	PLAN DE CAPACITACIÓN
SERVICIO BOTONES	Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal de limpieza para que se haga cargo de mi asunto	Plan de capacitación para el personal del hotel. Implementación del proyecto de Modelo por Competencias. Contratación servicio de asesoría para iniciar proyectos de talento humano.	PLAN DE CAPACITACIÓN
SERVICIO BOTONES	La habitación se encuentra siempre limpia.	Plan de incentivos para los empleados del Hotel Arena Caliente	PLAN DE INCENTIVOS
SERVICIOS GENERALES	El personal del hotel siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes	Plan de capacitación para el personal del hotel. Plan de incentivos para los empleados del Hotel Arena Caliente	PLAN DE CAPACITACIÓN

*Nota.* Tomado de: Investigación aplicada

El detalle de la propuesta para el Hotel Arena Caliente en el cantón Playas es la siguiente.-

1. Contratación servicio de asesoría en Talento Humano.- el punto principal e inicial en la propuesta de mejora es la contratación de una asesoría para en Talento Humano. De esta manera se realiza una evaluación de la manera en la cual se desarrolla la gestión actual del hotel. Este servicio de asesoría debe elaborar el plan de capacitación y el plan de incentivos. Adicionalmente la asesoría debe generar el Modelo de Gestión por Competencias enfocado en el servicio al cliente, este modelo se encuentra descrito de forma amplia en el punto 4.3 de la presente investigación.
2. Plan de Capacitación.- el plan de capacitación procura involucrar a los empleados del hotel y generar procesos de enseñanza en las áreas donde se refleje mayor debilidades. Estas áreas serán determinadas por el servicio de asesoría que se pretende contratar, además la asesoría debe delinear el plan de capacitación en conjunto con la administración del hotel. Este plan se enfoca en solucionar los siguientes puntos: la demora en la gestión de reclamos que tiene una calificación negativa de 36%, la falta de atención del personal en los problemas de los clientes que tiene una calificación negativa de 38% y la ausencia de confianza en solicitar servicios al personal de limpieza que tiene una calificación negativa de 39%.
3. Plan de Incentivos.- este plan de incentivos para recompensar los esfuerzos del talento humano, de esta manera se incorpora la remuneración variable, con el fin de que los empleados se incentiven en sus actividades diarias. El plan contiene incentivos económicos y no económicos como paseos para el personal o premios en fechas especiales. Este plan busca disminuir la calificación negativa de los siguientes

problemas encontrados en la encuesta: rapidez en el servicio por parte del personal en el servicio de alimentación con el 38% de calificación negativa, entrega de la alimentación tiene una calificación negativa de 48% y el servicio de limpieza de habitaciones que tiene un calificación negativa de 38%.

4. Adquisición de software.- aunque este proyecto no tiene relación con la gestión del talento humano, su implementación mejorará aspectos relacionados con la atención al cliente y por lo tanto los huéspedes evaluarán de mejor manera el servicio del hotel. El proyecto busca adquirir un software de administración hotelera que permita mejorar los procesos de reservaciones, check in y check out. Con este proyecto se agiliza la atención al cliente especialmente lo relacionado con los medios de pago y su agilidad, que tienen una calificación negativa de 38% y 31% respectivamente.
  
5. Seguridad física y electrónica.- el proyecto se enfoca en dar solución al tema de seguridad, para lo cual se busca actuar en dos aspectos. El primero vigilancia electrónica con la implementación de cámaras en lugares estratégicos del hotel. El segundo aspecto es contratar seguridad física con la presencia de guardianía en las áreas comunes. Este proyecto mejorará la percepción de seguridad de los clientes que tiene calificaciones negativas entre 39% y 45%.

### **4.3 Desarrollo del Modelo de Gestión por Competencias enfocado en el servicio al cliente**

#### **4.3.1 Mejora de los procesos de talento humano basado en competencias para servicio al cliente**

Para efectos del presente trabajo de investigación, se ha considerado el proceso de selección y contratación de personal basado en competencias según la línea investigativa de Martha Alles autora de la obra Gestión por competencias y Desarrollo del Talento Humano, los fundamentos de esta autora reflejados en el texto mencionado se apegan en el desarrollo investigativo de este documento.

##### **Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**

El proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias estará conformado por un conjunto de procedimientos que le permitan atraer candidatos que cumplan con el perfil requerido y con la actitud necesaria para ocupar el cargo requerido dentro de la empresa.

Un adecuado plan de reclutamiento y selección de personal basado en competencias debe seguir un proceso sistemático en el que se detalle las fases de inicio que se deben considerar con el fin de cumplir de manera eficiente los requerimientos de personal:

- **Reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento de personal cuenta con los siguientes pasos:

## Requisición de personal

La requisición de personal en la empresa se da por la necesidad de cubrir una vacante en cualquier área, estas vacantes pueden darse por la desvinculación de un colaborador ya sea por renuncia, cambio, traslado o ascenso del ocupante del cargo.

Para la requisición de personal se deberá llenar un formato para el efecto en el que el gerente del área donde se produjo la vacante debe llenar, firmar y presentar al encargado de Talento Humano:

Tabla 65.

*Modelo de requisición de personal*

INFORMACIÓN GENERAL			
Gerencia:		Ciudad:	Área:
Nombre del cargo requerido:			Cód. N°
Nombre y cargo del jefe inmediato:			
Vigencia del trabajo:			
De a 6 meses:	<input type="checkbox"/>	De 6 meses a un año:	<input type="checkbox"/>
		Indefinido:	<input type="checkbox"/>
FUNCIONES A DESEMPEÑAR			
Detallar las principales funciones que se debe desempeñar en el puesto.			
REQUISITOS DEL PUESTO			
A. Instrucción			
Nivel mínimo aceptable		Especialización / Carrera:	
( )	Secundario		
( )	Técnico Superior		
( )	Universitario (parcial)		
( )	Universitario (completo)		
( )	Posgrado		
B. Capacitación			
Cursos	Duración en horas	General	Específica
C. Experiencia			
Función	Tiempo	Especializada	Relacionada
D. Conocimientos Especiales			
Conocimientos:	Especificar	Nivel	
Computación:			
Idiomas:			
Equipos:			

Otros:		
<b>Porqué se hace necesario cubrir la posición solicitada?:</b>		
Renuncia del personal	<input type="checkbox"/> Traslado	<input type="checkbox"/> Creación puesto
<b>Persona que solicita cubrir la vacante:</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Firma:-----</b>

Nota. Tomado de: Investigación aplicada

Una vez que aprobada la requisición de personal para cubrir una vacante, Talento Humano procederá con el reclutamiento del personal cuyas funciones serán la de elaborar la base del concurso, publicación de la vacante en los principales diarios de la ciudad, receptor y calificar las hojas de vida de los candidatos, elaborar y aplicar las pruebas de selección, verificar las referencias y antecedentes de los candidatos, efectuar la entrevista personal a cada candidato para la posterior selección.

- **Abastecimiento de personal**

Las fuentes donde se reclutarán a los posibles candidatos para ocupar los cargos vacantes son los siguientes:

Tabla 66.

*Fuentes de reclutamiento*

<b>Colaboradores dentro de la empresa</b>	<p>Esta fuente interna de posibles candidatos es una oportunidad para las personas que trabajan en la empresa de ocupar los cargos vacantes por medio de concursos dispuestos con el fin de desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa así como una fuente de motivación para sus empleados.</p> <p>Esta oportunidad que brinda la empresa a sus colaboradores tendrá efectos positivos dentro de la misma debido a que se generará una sana competencia demostrando que existen las posibilidades de un ascenso a los empleados más capaces y hábiles, con lo cual el interés de todo empleado por superarse en sus actividades laborales serán constantes por querer escalar posiciones dentro de la empresa.</p>
<b>Recomendación de los colaboradores</b>	<p>Esta fuente para reclutar personal está dada por la posibilidad de contar con candidatos recomendados por los mismos colaboradores, sin duda esta forma de reclutar permite a la empresa ahorrar en costos lo cual es beneficioso para la empresa.</p>

<b>Mercado Laboral</b>	<p>El mercado laboral está conformado por todas las personas que buscan un empleo que les permita recibir a cambio una remuneración y demostrar sus aptitudes y habilidades en el puesto a ocupar dentro de la empresa.</p> <p>En el caso de no haber atraído los candidatos adecuados para seguir con el proceso de selección a través de las dos primeras fuentes la empresa utilizará esta fuente de abastecimiento para llenar la vacante.</p>
------------------------	--

*Nota.* Tomado de: Investigación aplicada

- **Medios de Reclutamiento**

Para llegar a los posibles candidatos es necesario que la empresa utilice varios medios por los cuales deberá hacer públicas los requerimientos de personal, estos medios de reclutamiento son:

- ✓ Convocatorias verbales o escritas dentro de la empresa dirigidas a los colaboradores.
- ✓ Avisos de convocatorias publicados en diarios locales de mayor circulación y revistas especializadas en talento humano, así como en páginas web de empresas que reclutan personal.

### **Evaluación y calificación de documentos**

En esta etapa el encargado de Talento Humano, evalúa y califica el Currículo Vitae presentado por el candidato, asignando puntos a cada uno de los documentos establecidos como requisitos para el puesto.

### **Partes del currículum vitae**

El currículum vitae que presente el candidato deberá tener la siguiente estructura:

- **Datos Personales:** Indica datos básicos. Es importante la edad y un número de teléfono para localizar al aspirante.

- **Formación académica:** Se coloca estudios realizados formales y capacitación recibida.
- **Experiencia Profesional:** Se coloca la historia profesional del aspirante.
- **Referencias:** Se coloca nombre y apellidos, número telefónico de personas conocidas que puedan aportar con información actualizada del candidato.

### **Administración de pruebas de selección**

En esta etapa se quiere determinar a través de la aplicación de una prueba técnica, el grado de conocimientos y experiencia de los candidatos según las exigencias del puesto de trabajo. Estas se harán a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto y serán elaboradas por el Jefe del área y validadas por el Gerente.

### **Pruebas de Capacidad**

Se trata de medir el grado de conocimiento y experiencia adquiridos a través del estudio, práctica o ejercicio relacionando comparados con las funciones, actividades o tareas que se ejecutan en el puesto de trabajo en concurso.

#### **4.3.2 Identificación de competencias para los cargos del hotel arena caliente.**

Se identificaron las competencias requeridas para los perfiles de cargo de todos los puestos del Hotel Arena Caliente, las mismas que fueron consideradas en base a los objetivos estratégicos de la empresa y a los resultados de la entrevista realizada a los funcionarios de la empresa:



Para iniciar con el levantamiento de perfiles por competencias de los cargos descritos en el organigrama del Hotel Arena Caliente, se ha visto necesario agrupar los puestos según las funciones específicas de cada uno de ellos, con el fin de identificar las competencias requeridas por cada nivel.

Tabla 67.

*Niveles y cargos*

<b>NIVELES</b>	<b>NOMBRE DE LOS PUESTOS</b>
GERENCIA	GERENTE GENERAL
AREA ADMINISTRATIVA	ADMINISTRADOR
	CONTADOR
ATENCION AL CLIENTE	RECEPCIONISTAS
SERVICIOS	AMA DE LLAVES
	CAMARERAS
	SEGURIDAD – BOTONES

*Nota.* Tomado de: Investigación aplicada

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los expertos de la rama de hotelería y turismo así como del área de Talento Humano, se han establecido las competencias que son requeridas los cargos del Hotel Arena Caliente, estas competencias con su respectiva descripción se muestran a continuación.

Tabla 68.

*Diccionario de competencias*

COMPETENCIAS	DESCRIPCION
<b>ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO</b>	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que los clientes potenciales externos o internos demanden en la empresa. Habilidad para estar presto a conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escucharlo, generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometidos con la calidad esforzándose por una mejora continua.
<b>NEGOCIACIÓN</b>	Capacidad para lograr compromisos que sean de beneficio para los que intervienen en el proceso. Capacidad para dirigir o controlar una conversación utilizando enfocadas en el resultado ganar-ganar.
<b>COMUNICACIÓN</b>	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Habilidad para manifestarse de manera verbal o escrita y llegar al receptor de la manera esperada, capacidad de escuchar al otro y comprenderlo así como comunicar por escrito con concisión y claridad.
<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION</b>	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea teniendo en claro los medios para lograrlo esto es plazos y recursos requeridos, incluirá el mecanismo de seguimiento y verificación de la información.
<b>CAPACIDAD DE APRENDIZAJE CONTINUO</b>	Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en comunidades de aprendizaje y de práctica. Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CORPORATIVO</b>	Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas Corporativas. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la empresa en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión de la empresa.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área.
<b>ORIENTACION A RESULTADOS O A LOGROS</b>	Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (superación), unos objetivos medibles establecidos (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo), o bien lograr aquello que nadie antes ha conseguido (innovación)

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>LIDERAZGO</b>	Capacidad de organizar el consenso, de obtener la colaboración y de guiar las personas individualmente o en grupo a la obtención de los objetivos fijados.
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Capacidad de identificar el cambio de las situaciones y del comportamiento de los demás, adecuando el propio comportamiento al fin de alcanzar el objetivo fijado.
<b>COLABORACION</b>	Capacidad para trabajar en comunión de un objetivo común, en base a la relación con sus pares, superiores y colaboradores. Desarrollar un punto de vista que facilite la consecución en beneficio del grupo o la organización.
<b>DESARROLLO DE SU EQUIPO</b>	Potenciar las habilidades y destrezas del equipo de trabajo para las relaciones interpersonales basadas en la capacidad para comprender las fortalezas y debilidades de las acciones personales que ejercen las acciones de compromiso y fidelidad con los objetivos planteados.
<b>TOLERANCIA A LA PRESION</b>	Es la habilidad para actuar bajo condiciones de presión, sin desviar la atención en la ejecución de resultados. Es la capacidad para laborar en situaciones de estrés y alto desempeño
<b>PENSAMIENTO ESTRATEGICO</b>	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica
<b>INICIATIVA – AUTONOMIA</b>	Acciones rápidas ante los conflictos que aparecen en las tareas diarias. Supone responder de manera proactiva antes las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Capacidad para proponer mejoras, para decidir orientada a la acción utilizando iniciativa y rapidez como ventaja competitiva.
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	Capacidad de elegir entre distintas alternativas oportunamente con ponderación, coherencia y en condiciones de incertidumbre, escasez y complejidad.

*Nota.* Tomado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

Una vez identificadas las competencias se procedió a clasificar las **competencias genéricas o generales** para todos los puestos de la empresa considerando que las competencias generales de acuerdo con Alles (2009) son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán tener, estos a su vez podrán transformarse en específicos cuando sean desglosados en grados y conformen el perfil del puesto, según sea el diseño adoptado.

De igual manera con las competencias específicas para cada cargo considerando que éstas se deben aplicar según los niveles pueden ser gerencial, nivel intermedio y operativo,

Se aplica un esquema de competencias con sus grados, así: A al más alto y D el más bajo.

- A: Alto o desempeño superior
- B: Bueno, por sobre el estándar
- C: Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
- D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica ya que ésta competencia no es necesaria para el puesto.

A continuación en la siguiente tabla se describen las competencias generales y específicas para los niveles de puestos del Hotel Arena Caliente:

Tabla 69.

*Competencias generales y específicas*

COMPETENCIAS GENERALES	NIVELES DE PUESTOS			
	GERENTES	ADMINISTRACION	ATENCION AL CLIENTE	SERVICIOS
Identificación y compromiso corporativo	X	X	X	X
Orientación a resultados o a logros	X	X	X	X
Colaboración	X	X	X	X
Capacidad de aprendizaje continuo	X	X	X	X
Iniciativa - Autonomía	X	X	X	X
COMPETENCIAS ESPECIFICAS	GERENTES	ADMINISTRACION	ATENCION AL CLIENTE	SERVICIOS
Planificación y Organización	X			
Orientación al cliente interno y externo		X	X	X
Comunicación	X	X	X	
Trabajo en equipo	X	X	X	X
Negociación	X			
Pensamiento estratégico	X			
Desarrollo del equipo		X		
Liderazgo	X			
Tolerancia a la presión		X	X	X
Toma de decisiones	X	X		
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio		X	X	X

*Nota.* Tomado de: Investigación aplicada “Gestión por competencias” por Martha Alles, 2011

### **4.3.3 Descripción de puestos y diseño de perfiles por competencias.**

La implementación de una descripción de cargos en la empresa tiene como objetivo alcanzar la eficiencia y la eficacia a través del conocimiento de las tareas, deberes y responsabilidades del cargo por parte del empleado y que pueda encontrarse en la capacidad de asumirlos con total responsabilidad.

En el diseño de cargos, se deben identificar cuáles son las competencias que debe tener quien ejecute el cargo para asegurar un buen desempeño y garantizar que desde el desarrollo de la tarea los resultados se encaminen a las estrategias de la organización, para complementar este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que son las características personales que debe tener el candidato para cumplir su trabajo tal como lo establece el cargo diseñado.

#### **4.3.3.1 Levantamiento de información perfiles por competencias.**

Para dar inicio al levantamiento de perfiles de cargo por competencias se organizó una socialización con el Gerente y Administrador del Hotel Arena Caliente quienes guiarán la realización del enfoque por competencias. Se consideraron los siguientes puntos:

- Aspectos relevantes del perfil

Objetivo del puesto: Definir la razón por qué existe el puesto, cuál es la principal contribución de ese puesto en el área o a la organización, actividades esenciales de cada puesto.

Educación requerida: Establecer la educación formal requerida para el puesto, independientemente de la persona que actualmente lo ocupa, sino la ideal para el cargo.

- **Experiencia requerida:** Determinar qué tipo de experiencia se requiere para ocupar la posición, tomando en cuenta que no se refiere a la del colaborador sino a la ideal para el cargo, formación académica, nivel de inglés, conocimientos específicos y conocimientos adicionales.

Según la información obtenida anteriormente sobre las competencias y grados de apertura correspondientes a cada puesto, se elaboró los perfiles de puestos por competencias de todos los cargos del Hotel Arena Caliente.

#### 4.3.3.2 Descripción funcional y perfil de competencias

##### Nivel Gerencial

Tabla 70.

##### *Perfil Gerente General*

Datos de identificación		
<b>Puesto</b>	<b>Gerente General</b>	
<b>Área / Departamento:</b>	<b>Gerencia</b>	
<b>Reporta a:</b>	Junta General de Socios	
Misión del Cargo		
Dirigir y controlar todas las actividades del Hotel Arena Caliente con unos niveles óptimos de competitividad y eficacia, buscando siempre el crecimiento de la empresa.		
Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Administrador Contador	Todas las áreas del hotel	Ministerio de trabajo, SRI. Cámara de Turismo, Superintendencia de Compañías, IESS, Clientes, Proveedores
PERFIL DURO		
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)	Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)	
Ingeniero en Administración en Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, o carreras afines	Planeación y gestión estratégica Planificación y organización de eventos	

Estudios de postgrado en Gerencia Empresarial o carreras afines				sociales Conocimientos de aspectos legales y seguridad social Manejo programas informáticos Internet Relaciones Públicas				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Alto	Intermedio	Intermedio					x
Responsabilidades del cargo								
Direccionar la planeación estratégica de la empresa.								
Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente a la empresa								
Planear, organizar, dirigir y controlar toda actividad administrativa y financiera.								
Liderar las reuniones con las demás áreas y retroalimentarse de ellos para toma de decisiones.								
Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.								
Elaborar un plan comercial para cumplir con las metas de ocupación del hotel								
Plantear estrategias de marketing								
Calificar y seleccionar a los proveedores del hotel								
Seleccionar y contratar al personal del hotel.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo, dispuesto a viajar dentro del país.								
Perfil de Competencias								
Competencias Genéricas								
Competencia		Nivel	Descripción del nivel					
Identificación y compromiso corporativo		A	Alto o desempeño superior					
Orientación a resultados o a logros		A	Alto o desempeño superior					
Colaboración		B	Bueno, por sobre el estándar					
Capacidad de aprendizaje continuo		A	Alto o desempeño superior					
Iniciativa - Autonomía		A	Alto o desempeño superior					
Competencias Específicas								
Competencia		Nivel	Descripción del nivel					
Planificación y Organización		A	Alto o desempeño superior					
Comunicación		B	Bueno, por sobre el estándar					
Trabajo en equipo		A	Alto o desempeño superior					
Negociación		A	Alto o desempeño superior					
Pensamiento estratégico		A	Alto o desempeño superior					
Liderazgo		A	Alto o desempeño superior					
Toma de decisiones		A	Alto o desempeño superior					

*Nota.* Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)



Tabla 71.

*Perfil Administrador*

Datos de identificación								
<b>Puesto</b>		<b>Administrador</b>						
<b>Área / Departamento:</b>		<b>Administrativa</b>						
<b>Reporta a:</b>		Gerente General						
Misión del Cargo								
Administrar los recursos tanto financieros, físicos y humanos del Hotel. Coordinar y supervisar las actividades relativas al funcionamiento de la empresa								
Colaboradores directos (cargos que le reportan)			Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)			Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)		
Ama de llaves Recepcionistas			Todas las áreas del Hotel			Huéspedes, Proveedores		
PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)				
Ingeniería en Hotelería y Turismo, Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines				Planeación y gestión estratégica Administración de procesos Manejo programas informáticos Internet				
Deseable estudios de postgrado en Hotelería y Turismo o carreras afines								
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Intermedio	Intermedio	Intermedio				x	
Responsabilidades del cargo								
Ser el nexo de comunicación entre los empleados del hotel y la gerencia general.								
Garantizar la atención ágil y eficiente al huésped								
Garantizar el buen estado de las instalaciones del hotel								
Gestionar el mantenimiento de las instalaciones y trabajos de reparación								
Proveer al hotel de los materiales e insumos necesarios para su normal funcionamiento								
Supervisar y controlar las actividades del personal que labora en el hotel.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo, dispuesto a viajar dentro del país.								
Perfil de Competencias								
Competencias Genéricas								
Competencia			Nivel		Descripción del nivel			
Identificación y compromiso corporativo			B		Bueno, por sobre el estándar			

Orientación a resultados o a logros	A	Alto o desempeño superior
Colaboración	B	Bueno, por sobre el estándar
Capacidad de aprendizaje continuo	A	Alto o desempeño superior
Iniciativa - Autonomía	B	Bueno, por sobre el estándar
Competencias Específicas		
Competencia	Nivel	Descripción del nivel
Orientación al cliente interno y externo	B	Bueno, por sobre el estándar
Comunicación	A	Alto o desempeño superior
Trabajo en equipo	A	Alto o desempeño superior
Desarrollo del equipo	B	Bueno, por sobre el estándar
Toma de decisiones	B	Bueno, por sobre el estándar
Tolerancia a la presión	B	Bueno, por sobre el estándar
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio	A	Alto o desempeño superior

Nota. Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

Tabla 72.

*Perfil Contador*

Datos de identificación		
<b>Puesto</b>	<b>Contador</b>	
<b>Área / Departamento:</b>	<b>Administración</b>	
<b>Reporta a:</b>	<b>Gerente General</b>	
Misión del Cargo		
Planificar, ejecutar y controlar la contabilidad de la empresa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con las normas y principios vigentes, así como dar cumplimiento con las disposiciones emitidas por los organismos de control.		
Colaboradores directos (cargos que le reportan)	Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)	Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)
Ninguno	Administración Recepción	Proveedores, Instituciones Financieras, SRI, Superintendencia de Compañías, IESS
PERFIL DURO		
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)	Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)	
Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (A nivel de C.P.A)	Conocimiento de política tributaria fiscal	

No indispensable Título de cuarto nivel				Manejo programa DIMM Manejo programas informáticos Internet				
<b>Idiomas necesarios</b>				<b>Nivel de Experiencia</b>				
<b>Idioma</b>	<b>Hablar</b>	<b>Escribir</b>	<b>Leer</b>	<b>De 0 a 6 meses</b>	<b>De 6 meses a 1 año</b>	<b>De 1 a 3 años</b>	<b>De 3 a 5 años</b>	<b>Más de 5 años</b>
Inglés	Básico	Básico	Básico					x
<b>Responsabilidades del cargo</b>								
Registrar en los libros todas las transacciones que reflejen las actividades del hotel.								
Entregar con oportunidad la información financiera requerida por la Gerencia.								
Preparar y presentar oportunamente las declaraciones para el pago de los impuestos: IVA; Renta, Retención en la Fuente y demás exigidos por el fisco.								
Preparar los estados financieros mensuales, balance general y estados de resultados del período.								
Establecer y diseñar políticas contables.								
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias inherentes a sus funciones								
<b>Condiciones de trabajo</b>								
Disponibilidad de tiempo completo.								
<b>Perfil de Competencias</b>								
<b>Competencias Genéricas</b>								
<b>Competencia</b>		<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>					
Identificación y compromiso corporativo		B	Bueno por sobre el estándar					
Orientación a resultados o a logros		B	Bueno por sobre el estándar					
Colaboración		A	Alta o desempeño superior					
Capacidad de aprendizaje continuo		B	Bueno por sobre el estándar					
Iniciativa – Autonomía		B	Bueno por sobre el estándar					
<b>Competencias Específicas</b>								
<b>Competencia</b>		<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>					
Orientación al cliente interno y externo		B	Bueno por sobre el estándar					
Comunicación		A	Alta o desempeño superior					
Trabajo en equipo		A	Alta o desempeño superior					
Desarrollo del equipo		B	Bueno por sobre el estándar					
Toma de decisiones		B	Bueno por sobre el estándar					
Tolerancia a la presión		B	Bueno por sobre el estándar					
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio		A	Alta o desempeño superior					

*Nota.* Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

Tabla 73.

*Perfil Recepcionista*

Datos de identificación								
<b>Puesto</b>		<b>Recepcionista</b>						
<b>Área / Departamento:</b>		<b>Atención al cliente</b>						
<b>Reporta a:</b>		<b>Administrador</b>						
Misión del Cargo								
Proporcionar al huésped toda la información necesaria sobre los servicios e instalaciones que dispone el hotel. Encargarse de realizar las reservas a los huéspedes.								
Colaboradores directos (cargos que le reportan)			Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)			Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)		
Ninguno			Administración Servicios			Huéspedes, Clientes empresariales		
PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)					Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)			
Cursando estudios superiores en Administración Hotelera o carreras afines					Microsoft Office: Word, Excel y Power Point Expresión oral y escrita Planificación y organización administrativa Organización de eventos			
Idiomas necesarios					Nivel de Experiencia			
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Básico	Básico	Básico			x		
Responsabilidades del cargo								
Registro y control del check in y check out de los huéspedes								
Facturación de los servicios del hotel								
Atención continua durante la estadía del huésped.								
Mantener una comunicación con el huésped.								
Gestionar eficazmente las reservas del hotel y prolongación de estadías								
Realizar cambios de habitaciones solicitados por los clientes								
Realizar las tareas de control.								
Atención de llamadas telefónicas.								
Registrar todo lo ocurrido en el libro de novedades								
Desarrollar actividades inherentes a su cargo								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo.								

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Identificación y compromiso corporativo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Orientación a resultados o a logros	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Colaboración	A	Alto o desempeño superior
Capacidad de aprendizaje continuo	B	Bueno por sobre el estándar
Iniciativa - Autonomía	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Orientación al cliente interno y externo	B	Bueno por sobre el estándar
Comunicación	B	Bueno por sobre el estándar
Trabajo en equipo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Tolerancia a la presión	A	Alto o desempeño superior
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio	B	Bueno por sobre el estándar

*Nota.* Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

Tabla 74.

*Perfil Ama de Llaves*

<b>Datos de identificación</b>		
<b>Puesto</b>	<b>Ama de Llaves</b>	
<b>Área / Departamento:</b>	<b>Servicios</b>	
<b>Reporta a:</b>	<b>Administrador</b>	
<b>Misión del Cargo</b>		
<p>Coordinar y mantener la limpieza de las habitaciones del hotel, pasillos, oficinas y áreas comunes, buscando en todo momento la mejor forma de atender las necesidades de los huéspedes durante su estancia en el hotel.</p>		
<b>Colaboradores directos (cargos que le reportan)</b>	<b>Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)</b>	<b>Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)</b>
Camareras	Administración Atención al cliente	

PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)				Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)				
Título de Bachiller o primeros niveles de educación superior en Administración Hotelera				Cuidado en el manejo de productos de limpieza Capacidad de organización Actitud para realizar actividades serviciales				
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Ninguno	Ninguno	Ninguno			x		
Responsabilidades del cargo								
Responder por la limpieza y pulcritud de las habitaciones del hotel.								
Coordinar el trabajo de las camareras y establecer los turnos para el trabajo.								
Comunicar al administrador sobre las necesidades de suministros e implementos de limpieza.								
Abastecer de suministros de aseo a las habitaciones: (papel higiénico, toallas, ambientadores, jabón de manos)								
Llevar un seguimiento de limpieza de las áreas de todo el hotel.								
Mantener buena comunicación con el área de la recepción								
Informar a la administración sobre fallas y/o desperfectos.								
Control y supervisión de la lencería y lavandería del hotel.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo.								
Perfil de Competencias								
Competencias Genéricas								
Competencia		Nivel	Descripción del nivel					
Identificación y compromiso corporativo		C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido					
Orientación a resultados o a logros		C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido					
Colaboración		A	Alto o desempeño superior					
Capacidad de aprendizaje continuo		B	Bueno por sobre el estándar					
Iniciativa – Autonomía		C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido					
Competencias Específicas								
Competencia		Nivel	Descripción del nivel					
Orientación al cliente interno y externo		B	Bueno por sobre el estándar					
Trabajo en equipo		C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido					
Tolerancia a la presión		A	Alto o desempeño superior					
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio		B	Bueno por sobre el estándar					

Nota. Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

Tabla 75.

*Perfil Camarera*

Datos de identificación								
<b>Puesto</b>		Camarera						
<b>Área / Departamento:</b>		Servicios						
<b>Reporta a:</b>		Ama de Llaves						
Misión del Cargo								
Mantener la limpieza de las habitaciones del hotel, pasillos, oficinas y áreas comunes.								
Colaboradores directos (cargos que le reportan)			Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)			Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)		
Ninguno			Administración Atención al cliente					
PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)					Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)			
Título de Bachiller o primeros niveles de educación superior en Administración Hotelera					Cuidado en el manejo de productos de limpieza Capacidad de organización Actitud para realizar actividades serviciales			
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Ninguno	Ninguno	Ninguno			x		
Responsabilidades del cargo								
Responder por la limpieza y pulcritud de las habitaciones del hotel.								
Limpieza de habitaciones y baños.								
Mantener buena apariencia personal.								
Revisar si el huésped se ha olvidado algún objeto personal.								
Confirmar que el huésped no se haya llevado ningún objeto del hotel.								
Mantener buena comunicación con el ama de llaves.								
Reposición de suministros de limpieza (cambio de toallas, jabones, papel higiénico).								
Revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos.								
Encargarse de la lavandería del hotel.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad de tiempo completo.								

<b>Perfil de Competencias</b>		
<b>Competencias Genéricas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Identificación y compromiso corporativo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Orientación a resultados o a logros	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Colaboración	A	Alto o desempeño superior
Capacidad de aprendizaje continuo	B	Bueno por sobre el estándar
Iniciativa – Autonomía	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Orientación al cliente interno y externo	B	Bueno por sobre el estándar
Trabajo en equipo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Tolerancia a la presión	A	Alto o desempeño superior
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio	B	Bueno por sobre el estándar

*Nota.* Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)



Tabla 76.

*Perfil Botones (Seguridad)*

Datos de identificación								
<b>Puesto</b>			<b>Botones</b>					
<b>Área / Departamento:</b>			<b>Servicios</b>					
<b>Reporta a:</b>			<b>Administrador</b>					
Misión del Cargo								
Trasladar el equipaje y acompañar a los huéspedes a sus habitaciones. Ayudar y facilitar información turística del sector a los visitantes del hotel.								
Colaboradores directos (cargos que le reportan)			Contactos Internos (áreas con las que tiene relación)			Contactos externos (personas u organizaciones fuera de la empresa)		
Ninguno			Atención al cliente			Huéspedes		
PERFIL DURO								
Formación Académica (títulos obtenidos con educación formal)					Conocimientos adicionales (Software, equipos, etc.)			
Título de Bachiller o primeros niveles de educación superior en Administración Hotelera					Comprender y ejecutar instrucciones orales y escritas.			
Idiomas necesarios				Nivel de Experiencia				
Idioma	Hablar	Escribir	Leer	De 0 a 6 meses	De 6 meses a 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 5 años	Más de 5 años
Inglés	Básico	Básico	Básico		x			
Responsabilidades del cargo								
Recoger el equipaje del huésped según normas de seguridad vigentes								
Trasladar el equipaje								
Acompañar al huésped a la habitación asignada								
Mostrar al huésped las áreas de la habitación								
Explicar el funcionamiento de los aparatos existentes en la habitación.								
Responsable del cuidado del equipaje que el huésped deja en custodia.								
Entregar material informativo (folletos, mapas, planos, lugares turísticos, guías) que requiera al huésped.								
Condiciones de trabajo								
Disponibilidad para trabajar por turnos diurnos o nocturnos.								
Perfil de Competencias								
Competencias Genéricas								
Competencia	Nivel	Descripción del nivel						
Identificación y compromiso corporativo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido						

Orientación a resultados o a logros	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Colaboración	A	Alto o desempeño superior
Capacidad de aprendizaje continuo	B	Bueno por sobre el estándar
Iniciativa – Autonomía	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
<b>Competencias Específicas</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Nivel</b>	<b>Descripción del nivel</b>
Orientación al cliente interno y externo	B	Bueno por sobre el estándar
Trabajo en equipo	C	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido
Tolerancia a la presión	A	Alto o desempeño superior
Flexibilidad – Adaptabilidad al cambio	B	Bueno por sobre el estándar

*Nota.* Adaptado de: “Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias” Por Alles, M. (2009)

## Conclusiones

- El diagnóstico situacional de la empresa de servicios de alojamiento en el cantón Playas Hotel Arena Caliente es una organización cuya administración se enfoca en el servicio al visitante, procurando brindar una experiencia diferente a las personas que se alojan en sus instalaciones. Su punto crítico constituye la gestión de talento humano, la cual no tiene una fundamentación técnica y profesional. Esto ha impedido que el personal cuente con las herramientas necesarias para ofrecer un factor de diferenciación en el servicio al turista. Generar un proceso de cambio en la organización es fundamental, ya que, el sector del turismo en el Ecuador es un aspecto estratégico de la economía nacional y para los propietarios del hotel deben alinearse en una actitud de cambio para lograr la sustentabilidad de la organización hotelera a su cargo.
- En las encuestas aplicadas a los huéspedes del Hotel Arena Caliente, se encontraron deficiencias en áreas claves de la organización, donde se evidenció que el personal que atiende al visitante realiza su mejor esfuerzo, pero este hecho no es suficiente para establecer una atención de calidad. Es necesario un cambio en la gestión del talento humano, a través de la generación de un modelo fundamentado en competencias. Así se establece que el talento humano debe concentrarse en la consecución de resultados en base al direccionamiento de sus administradores, para conseguir un resultado operacional enmarcado en criterios de efectividad y eficiencia.
- El análisis FODA desemboca en la propuesta estratégica, la misma que se alinea en aspectos comerciales, operacionales y de talento humano. En el presente documento se desarrolla el aspecto del talento humano con la generación de los perfiles de cargos, los cuales delimitan las funciones que deben cumplir el personal de la organización. Se establece la misión del cargo, responsabilidades, condiciones de trabajo, relaciones y competencias. En este último componente, es importante limitar las competencias por nivel y

jerarquización en la organización. De esta manera, se establece responsabilidades según la importancia del cargo para el cumplimiento de objetivos.

## Recomendaciones

- Es importante que la empresa tenga una constante evaluación del Modelo de Competencias sugerido en el trabajo, para lo cual es prioritario la construcción de indicadores, que sirvan para evaluar el impacto en aspectos claves de la organización, como es la gestión de operaciones y la rentabilidad de la empresa. Ante ello, sería de gran ayuda la construcción de un Cuadro de Mando Integral que complemente el modelo planteado para el talento humano.
- Las competencias sugeridas en el modelo desarrollado en el presente documento, son en base al criterio de las jefaturas departamentales y lo investigado en las referencias bibliográficas, y que mejor se adaptan a la estructura de la empresa. Estas competencias reflejan la situación actual de la empresa, por lo que, es recomendable que sean revisadas periódicamente en un lapso de tiempo entre tres a cinco años, de esta forma, las competencias serán actualizadas de acuerdo a la evolución de la empresa.
- Posterior al perfil de cargos desarrollados en el presente documento, es importante que exista un proceso de inducción en los colaboradores que entren a formar parte del personal del Hotel Arena Caliente o que han ingresado en el último trimestre a la empresa; conjuntamente con un proceso de re inducción en el personal antiguo. Esto con el objetivo, que el proceso de implementación de los perfiles de cargo sea amigable con el personal y exista un proceso de empoderamiento, que facilite su ejecución en el menor tiempo posible.

## **Bibliografía**

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador. (12 de agosto de 2013). *www.andes.info.ec*. Recuperado el 13 de mayo de 2014, de *www.andes.info.ec*: <http://www.andes.info.ec/es/econom%C3%ADa-turismo/5243.html>
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de preguntas: gestión por competencias: como planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía Tomo I: Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A.: Buenos Aires.
- Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de preguntas. La Trilogía Tomo III: Las preguntas más utilizadas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Avila Baray, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Mexico: EUMED.
- Barros, M. (2012). *Diseño de un sistema de gestión del talento humano en las servicios de rentas internas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Bermúdez, F. (2007). *Generalidades del turismo*. Costa Rica: INA.
- Besley, S. (2001). *Administración Financiera*. Mexico: Prentice Hall.
- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes*. Madrid: ESIC.

- Boland, L., Carro, F., & Stancatti, M. J. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría y práctica*. Bahía Blanca: Ediuns.
- Buades, J., Cañada, E., & Gascón, J. (2012). *El turismo en el inicio del milenio*. Madrid: Foro de Turismo Responsable.
- Castillo, H. (2012). *Tipos de turismo desarrollados sobre recursos naturales y culturales*. Madrid: MTAS.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano en las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw Hill.
- David, F. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Dessler, G. (2001). *El recurso humano y su competitiva*. Buenos Aires, Argentina: Thompson.
- Federación Hotelera del Ecuador. (2004). *Hoteles Ecuador/ guía de hoteles en internet*. Recuperado el 13 de 08 de 2014, de <http://www.hotelesplayeros.com/ecuador/playas/>
- Gallego, M. (2000). Gestión Humana basada en Competencias. *Revista Universidad EAFIT* , 2-3.
- García, M. (2009). *La incidencia del perfil de puesto por competencias del personal agregador de valor del Instituto ecuatoriano de normalización, Inen, en el desempeño de sus labores durante el año 2007*. Obtenido de Repositorio Ute: [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10384/1/38003\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10384/1/38003_1.pdf)
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo, El poder de la Inteligencia Emocional*. Santafé de Bogotá, D.C.: Bantman Books.
- González, M., & Olivares, R. (2005). *Comportamiento Organizacional: un enfoque latinoamericano*. México: Compañía Editorial Continental.
- González Ariza, A. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: Uninorte.

- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2011). *Administración* (Onceava ed.). México, D.F.: Cengage Learning.
- Ibañez, R., & Rodríguez, I. (2006). *Tipologías y antecedentes de la actividad turística: turismo tradicional y turismo alternativo*. México: UABCS.
- Karolys, D. (2007). *Diseño de un modelo de gestión por competencias*. Latacunga: Escuela Politécnica del Ejército.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Prentice - Hall.
- LLadó, D., Sánchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. USA: Palibrio LLC.
- Ministerio de Turismo. (2012). *Diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito: Tourism & Leisure Advisory Services (T&L).
- Miranda, J. J. (2007). *Gestión de Proyectos*. Bogota: MM Editores.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Mexico DF: Pearson.
- OMT. (2008). *Introducción al turismo*. Barcelona : Naciones Unidas.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. España: Netbiblo, S.L.
- Ramírez, D. (2012). *Capital Humano como factor de crecimiento económico*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Diccionario de la lengua española (DRAE)*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=gobernanza>
- Sagi-Vela, L. (2009). *Gestión por competencias*. Madrid: ESIC.
- Sapag, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: SENPLADES.
- Vergara, M. (2014). *Turismo una actividad en expansión*. Quito: IDE.
- Vertice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Màlaga: Editorial Vèrtice S.L.



- Werther, W., & Davis, K. (2010). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Weston, F. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Zapata, E. (2012). *El turismo en Ecuador*. Quito: ICEX.
- Zelaya Lucke, J. (2006). *Clasificación de Puestos*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica.

## Anexos

### Anexo A. Diseño de la encuesta

Factores	Indicadores	Calificación				
		1	2	3	4	5
INFRAESTRUCTURA	Según su apreciación el hotel cuenta con todas las instalaciones, facilidades y servicios que necesito para disfrutar de mis vacaciones.					
	Califique el servicio recibido durante su estadía en el hotel.					
SERVICIO ALIMENTACIÓN	El servicio recibido fue rápido y oportuno.					
	La entrega de sus alimentos fue rápida.					
	Califique la presentación de los empleados.					
	El restaurante ofrece variedad en el menú.					
	La forma de pago es ágil y confiable.					
SERVICIO DE BOTONES	Califique el aseo de la habitación.					
	El hotel cuenta con la disponibilidad de Amenities (toalla, jabón, shampo, y otros) en la habitación.					
	Predisposición del personal a prestar ayuda en cualquier momento.					
	Seguridad para dejar sus pertenencias en la habitación.					
	Ha sufrido algún tipo de pérdida material durante su estadía.					
	Sintió seguridad del personal que realiza la limpieza de las habitaciones.					
	Indique el nivel de confianza para acudir al personal de botones cuando necesita ayuda o algo en particular.					
PERSONAL DE RECEPCIÓN	Los colaboradores muestran información clara de los servicios que ofrece el hotel.					
	Califique las formas de pago.					
	El personal del hotel se muestra siempre amable.					
ADMINISTRACIÓN	Los reclamos se solucionaron en un corto periodo de tiempo.					
SERVICIOS GENERALES	Los empleados del hotel demuestran la capacidad de solucionar los problemas					
	A su criterio, cual es la calificación sobre el servicio al cliente en el hotel					
	Es importante que el personal que trabaja en el hotel, tenga una capacitación en temas relacionadas con atención al cliente.					
	Su criterio, es importante que los empleados tengan experiencia sobre el trabajo que realiza					
	Si tiene un problema o necesita ayuda, el personal del hotel le ayudara a resolverlo de inmediato					
	El personal del hotel siempre está atento a mis necesidades					
	Si necesito algo al personal, me informan cuando cumplirán con ello					
	El personal del hotel siempre esta con una sonrisa y buena actitud					
	Si el personal del hotel se compromete en hacer algo por mí , lo hará.					
	En todo el tiempo de su estadía, recibió un servicio de calidad.					
	Los varios servicios que presta el hotel, son presentados desde el primer momento.					
	En el hotel me prestan una atención personalizada.					
	Si necesito algo en especial, que no se encuentra en el hotel, me ayudaran a conseguirlo					
	Existe rapidez en el momento del registro en el hotel					

## **Anexo B. Modelo de entrevista a la propietaria de Hotel**

1. ¿De qué manera incentiva usted al personal que colabora en sus instalaciones?
2. ¿Brinda usted capacitación al personal que colabora en el hotel?
3. ¿Cuenta usted con servicios complementarios para los huéspedes y cuáles son?
4. ¿Cuál es la fórmula empleada para el éxito de su hotel?
5. ¿Considera usted que para mejorar la atención a sus huéspedes se debería implementar el room services (servicio a la habitación)?
6. Ha puesto en consideración cambios en la decoración y pintura de las instalaciones
7. ¿Cuál es la estrategia utilizada para la captación de los clientes
8. Se siente usted preparada para el proyecto que tiene el estado ecuatoriano conocido como PLANDETUR 2020
9. ¿Qué impacto ha tenido la situación económica que vive el país para su hotel?

## **Anexo C. Modelo de entrevista al experto en talento humano**

1. ¿Para el modelo por competencias, cuales considera deben ser las competencias generales más importantes?
2. ¿La educación y experiencia del candidato debe formar parte del perfil del puesto?
3. ¿Para el modelo por competencias, cuales considera deben ser las competencias específicas más importantes?
4. ¿Cómo incide en la organización el perfil por competencias en la administración del talento humano?
5. ¿A su criterio personal como se debe construir el perfil del cargo?
6. ¿Es importante para el perfil del cargo que se establezca la estructura organizacional?
7. ¿El tiempo de experiencia aporta al perfil del cargo en la organización?

**Anexo D. Foto Entrevista a la propietaria del Hotel Arena Caliente**



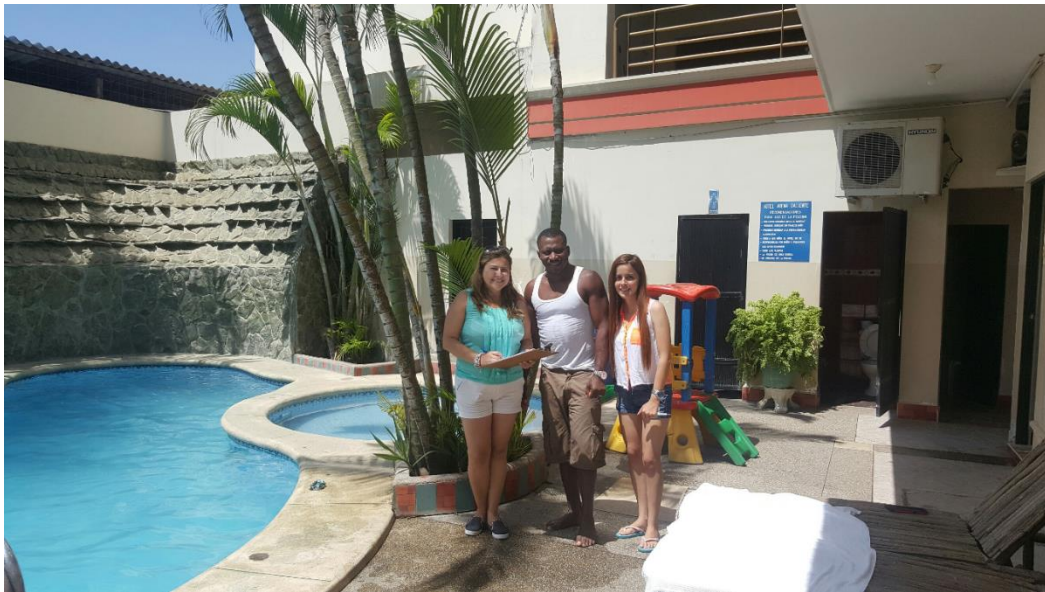
**Entrevista a la Sra. Esperanza López**

**Anexo E. Foto Entrevista Recepcionista del Hotel Arena Caliente**



**Entrevista Recepcionista Hotel Arena Caliente**

**Anexo F. Foto Entrevista Huésped del Hotel Arena Caliente**



**Entrevista Huéspedes Hotel Arena Caliente**

**Anexo G. Foto Fachada Hotel Arena Caliente**





Anexo H. Foto Restaurante Hotel Arena Caliente





**Picantería Restaurant Toque Manabita**