

GESTIÓN DEL SECTOR ALOJAMIENTO - HOTEL

MELISSA CALLE IÑIGÜEZ / ARLENE LAZO SERRANO / MAURO GRANADOS MAGUIÑO



Editorial
UTMACH

REDES 2017
COLECCIÓN EDITORIAL

Gestión del Sector Alojamiento - Hotel

Melissa Calle Iñiguez
Arlene Lazo Serrano
Mauro Granados Maguiño
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

260 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel. / Melissa Calle Iñiguez
/ Arlene Lazo Serrano / Mauro Granados Maguiño (Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-091-0

Publicación digital

Título del libro: Gestión del Sector, Alojamiento - Hotel.

ISBN: 978-9942-24-091-0

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Melissa Calle / Arlene Lazo / Mauro Granados, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: "Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes".



César Quezada Abad, Ph.D
Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D
Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D
Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D
Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.
Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D
Roberto Aguirre Fernández, Ph.D
Eduardo Tusa Jumbo, Msc.
Irán Rodríguez Delgado, Ms.
Sandy Soto Armijos, M.Sc.
Raquel Tinóco Egas, Msc.
Gissela León García, Mgs.
Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.
Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D
Karla Ibañez Bustos, Ing.
Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Gestión del departamento de gerencia del sector hotelero.....14

Carmen Lazo Serrano; Lourdes Amaiquema Illesca; Oscar Gómez Cabrera

Capítulo II

Departamento de gestión del talento humano 33

Mauricio Noblecilla Granauer

Capítulo III

Gestión del departamento de alimentos y bebidas 53

Carmen Lazo Serrano; Lourdes Amaiquema Illesca

Capítulo IV

Departamento de marketing en un Hotel 78

Melissa Calle Iñiguez; Vladimir Ávila Rivas

Capítulo V

Gestión en el departamento compras del hotel 112

Melissa Calle Iñiguez; Oscar Gómez Cabrera

Capítulo VI

Departamento de recepción 135

María Suasnavas Rodríguez; Melissa Calle Iñiguez

Capítulo VII

Gestión en el departamento de ama de llaves 172

Augusta Andrade Ríos; Arlene Lazo Serrano

Capítulo VIII

Gestión en departamento de cocina de un hotel 196

Rocio Aguilar Salazar; Melissa Calle Iñiguez

Capítulo IX

Gestión en departamento de seguridad y mantenimiento de un hotel 225

Mauro Granados Maguiño; Melissa Calle Iñiguez; Carmen Lazo Serrano

Dedicatoria

Melissa Calle Iñiguez

“A Dios y a mi hijo Said”

Arlene Lazo Serrano

Dedicado a mis padres Carmen y Federico, mis hermanas Evelyn y Lizette, por darme el apoyo incondicional y guiar mi camino en todo momento.

A mi hijo Alexandre, por ser la luz de mis ojos, mi orgullo, motivación y darme las fuerzas para ser mejor cada día.

A mis sobrinos Gustavo y Constanza, al llenar de alegría mi corazón.

¡Gracias infinitas!

Mauro Granauer Maguiño

A mi esposa Estela

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la materialización de este libro.

En especial agradecimiento a Dios por permitirnos vivir cada día a plenitud y gozar de la salud, el amor y la compañía de nuestros seres queridos.

A la Universidad Técnica de Machala por el apoyo brindado en la culminación del texto, así como también a la Editorial UTMACH. A nuestros revisores y en especial a la Dra. Emira Rodríguez por impulsarnos y guiarnos en el proceso y siempre contar con sus palabras de estímulo.

Introducción

Los hoteles a nivel mundial generan fuentes de trabajo e ingresos en la sociedad, lo que significa bienestar y calidad de vida para las personas activas en el mercado laboral, de manera que disponen de recursos monetarios para cumplir con sus obligaciones y también disponen de dinero para realizar actividades de ocio.

En los últimos años Ecuador ha realizado varias campañas publicitarias a nivel mundial, ofertando un turismo natural, cultural, y patrimonial, como resultado se ha registrado un incremento del 9,3% de turistas que llegaron al país entre enero y julio del 2017 en comparación con la misma fecha del año 2016, según estadísticas del Ministerio de Turismo; dado el aumento de turistas los empresarios han decidido invertir en el sector hotelero.

Los hoteles en el país están clasificados por estrellas desde 1 hasta 5 estrellas; los hoteles de 1 estrella tienen la característica de ofrecer pocos servicios, los hoteles de 2 estrellas se encuentran en un espacio con buena ubicación y presentan servicios básicos, los hoteles de 3 estrellas ofrecen al huésped confort en toda la instalación y destacan por su decoración de interiores y exteriores, los hoteles de 4 estrellas cuentan con estancias como: grandes piscinas, gimnasios, restauran-

tes, entre otros, para finalizar la clasificación se hallan los hoteles de 5 estrellas, éstos tienen la característica de ofrecer servicios lujosos a sus clientes y destacan por en la exquisitez de la comida y bebida.

Cabe mencionar que los hoteles tienen como objetivo ofrecer un buen servicio a los huéspedes, y es por ello que el personal que conforma el hotel o cadena hotelera debe estar al tanto de todas las reglas y funciones de los departamentos, aspecto que es importante para mantenerse en el mercado y para que el turista se sienta a gusto al visitarnos.

Al considerar la importancia del tema para el país, nos motivamos a hacer el esfuerzo de producir, el presente libro, el cual pretende recoger aspecto de la gestión de los diferentes departamentos que integra el hotel. El mismo está dirigido a estudiantes y profesionales del área de hotelería, interesados en comprender la gestión hotelera; para ello se emplea un lenguaje claro y sencillo.

El libro está dividido por nueve (9) capítulos, donde se recoge información de los diferentes departamentos que conforman un hotel y, en cada uno de ellos se profundiza sobre elementos claves de su funcionamiento

En el Capítulo I: Se describe la importancia y funciones del gerente dentro del hotel.

Capítulo II: Se refiere a la gestión de talento humano necesario para la producción de satisfacciones en los clientes

Capítulo III: Asiste sobre el departamento de Alimentos y Bebidas, el cual describe los procesos a tener en cuenta para preparar los alimentos y la importancia de ofrecer un buen servicio al comensal.

Capítulo IV: Se describe el funcionamiento del departamento de Marketing, éste hace referencia al grado de contar con redes sociales y publicidad activa.

Capítulo V: Hace referencia al departamento de Compras, el cual se basa la negociación con grandes empresas para adquirir productos y alimentos de calidad a un buen precio.

Capítulo VI: Este capítulo trata sobre el departamento de Recepción, el cual especifica las funciones que cumple la persona encargada y la gran importancia que tiene éste al atender al huésped.

Capítulo VII: Describe el funcionamiento Del departamento de Ama de Llaves, la importancia que cumpla éste con la limpieza de las habitaciones y hotel en general.

Capítulo VIII: Hace mención al departamento de Cocina, la organización que existe dentro del departamento y la importancia de la planificación.

Capítulo IX: Trata sobre el departamento de Mantenimiento y Seguridad, éste se basa en las funciones que cumple las personas encargadas del departamento y el valor que tiene ofrecer seguridad dentro y alrededor de las estancias del hotel.

Esperamos que el libro sea de total agrado, interés y utilidad!

02

Capítulo

Departamento de gestión del talento humano

Mauricio Noblecilla Granauer

El talento humano, es uno de los factores de mayor relevancia entre todos los recursos que existen en una empresa, ya que las actividades que se realizan dentro de la misma dependen de lo que las personas hagan o desarrollen. Las nuevas tendencias en los estilos de vida, obligan a los hoteles a centrar su atención en la mejora de la calidad en el servicio que presta. Los recursos humanos se relacionan directamente con la calidad de servicio que ofrece y se brinda en un hotel, esto es posible porque existe una interacción inmediata entre cliente y personal. La competitividad de los hoteles se enfatiza exclusivamente en la tecnificación de sus empleados para mejorar las condiciones económicas de un hotel en particular, así como, buscar la diferenciación en el servicio prestado entre los hoteles de competencia. Los turistas están más habituados a viajar

Mauricio Noblecilla Granauer Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Magíster en Administración de Empresas con mención en Mercadotecnia de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ingeniero en Gestión Empresarial de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Docente Titular Auxiliar de la Universidad Técnica de Machala.

y son más experimentados en la manera de conocer lugares en diferentes partes del mundo, esto genera mayor exigencia en el servicio que se pueda dar en un hotel. Es por ello, que el talento humano juega un papel preponderante para ofrecer un servicio de calidad que se le pueda dar al potencial cliente cuando éste se aloja en un hotel en particular. Este capítulo se centra en analizar las funciones y actividades que el departamento de Gestión del Talento Humano desarrollará en el ámbito hotelero.

El Departamento de la gestión del talento humano en el ámbito hotelero

La Gestión del talento humano

La gestión del talento humano es nueva dentro de su terminología, ya que anteriormente dentro de su evolución se ha nombrado como relaciones industriales, administración de personal, administración de recursos humanos, gerencia de recursos humanos y, finalmente, gestión del talento humano.

Es por ello, que los orígenes del estudio de los recursos humanos o talento humano, se remonta a comienzos del siglo XX, debido a las fuertes influencias que estableció la Revolución Industrial. En esa época, la organización y las personas no estaban estrechamente relacionadas, más bien existía independencia de acciones entre las dos. Este periodo se caracterizó por existir conflictos entre los directivos de la empresa y los empleados, ya que cada cual apuntaban a sus propios objetivos individuales y no a los organizacionales.

Era de esta forma como las personas y las organizaciones, vivían separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambos para entenderse o, por lo menos, para disminuir sus diferencias, ya que los trabajadores eran vistos como recursos productivos o simples agentes de producción en masa. Por tal razón, se creó un área llamado Relaciones Industriales y que buscaba articular el capital y el trabajo, de manera interdependiente, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, específicamente en 1950, se cambió el nombre de Relaciones Industriales,

por Administración de Personal, en este caso ya no solo se trataba de mediar en los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que ocurran en ese momento.

En 1960, ya no todo era basado en la legislación laboral, sino que se atendía más a las personas como ejes fundamentales para el desarrollo organizacional de las empresas, en este caso, los directivos se dieron cuenta que su personal es el único recurso vivo en la organización que puede hacer frente a los desafíos surgidos en el mercado, por la competencia de la empresa.

Es a partir de 1970, que se inició a comentar sobre la administración de recursos humanos, pues aunque existían empresas donde el empleado era visto como un recurso productivo más de la organización, esta nueva terminología permitió comprender que lo más factible era tratar de una mejor manera a las personas, atendiendo sus necesidades, por medio de un área específica dentro de la organización.

Desde inicios del nuevo siglo XXI, pensar en solo administrar personas para que conozcan que deben hacer y que no, ya se volvió obsoleto, y es considerado como una forma de discriminación por tratarlos como agentes pasivos y no productivos. Es por ello, que en la actualidad no se las debe denominar como recursos, sino más bien como personas con talento, inteligencia para desarrollar las cosas, son activos y proactivos, dotados de competencias únicas que les permite tomar decisiones de manera independiente, con iniciativa y capacidad creativa.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y no generan costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. De esta manera, es pertinente hacer mención que la expresión Gestión del Talento Humano, es para resaltar la administración de las personas en la organización. Viendo a las mismas como socios o colaboradores y no como un recurso más para una institución (Chiavenato I., 2007).

En el estudio escrito por Víctor Delgado (2009), propone que a medida que ha ido evolucionando la humanidad en sus prácticas, creencias, costumbres y enfoques teóricos, se han modificado las relaciones laborales para mejorar la productividad de las empresas. Donde se ha pasado de un esquema tayloriano funcional de las relaciones humanas, empírico y científico, a uno holístico centrado en las personas sin perder la visión de búsqueda de eficiencia y eficacia como elementos que contribuyen a la rentabilidad de las organizaciones. En este caso, se ha evolucionado de un enfoque de dirección de empresas a uno de administración de gestión de talento humano, en donde las competencias son el motor que dinamiza el crecimiento y el desarrollo de las personas en las organizaciones, esto significa que si los trabajadores son competentes, las empresas lo serán siempre y cuando todos estén orientados hacia un mismo objetivo en común.

De acuerdo con Moreno (2012), para el caso de estudio sobre el talento humano se debe tomar en cuenta dos acepciones que son los recursos y el talento, en el que los recursos humanos se caracteriza por la individualidad y diversidad de profesiones y ocupaciones; y en el talento humano se identifican las competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) que permiten establecer el potencial de los individuos en una organización.

García, Úbeda, & Marco (2015), determinaron que la estructura intelectual en la disciplina de los recursos humanos se ha consolidado, esta ha venido conformándose desde el siglo pasado lo que ha llevado a la realización de estudios en aspectos tan diversos como: la organización racional de los recursos humanos, el compromiso organizacional, adaptación a las tendencias tecnológicas a nivel mundial, entre otras.

Según Wendy Bravo (2016), existe interrelación pertinente entre el talento y los recursos humanos con la gestión del conocimiento, la innovación y la responsabilidad social empresarial que son ejes principales para el desarrollo de líneas investigativas de gran trascendencia que puede apor-

tar a la integración de estos factores y a establecer la aplicación de un enfoque sistémico que ayude a conceptualizar el papel de la gestión del talento humano en la empresa actual.

Importancia de la gestión del talento humano en el ámbito hotelero

La gestión del talento humano, es la parte más importante que existe para las empresas, sea cual sea su tipo, siempre marcará las pautas y determinará el éxito o no de ellas, y en los hoteles, su relevancia es aún mayor por el tipo de servicio que presta, dada la interacción continua con el cliente (Facchin, 2012).

La competitividad deberá descansar fundamentalmente en la calidad de los servicios prestados a los turistas. La ambigüedad entre la cantidad por los calidad, diferencia la capacidad de acogida en los servicios hoteleros en la actualidad. Según Poon (1993) los turistas han cambiado, ahora están más habituados a viajar y son más experimentados, son mucho más flexibles e independientes.

Es por ello que los hoteles deben mejorar la calidad de sus servicios. Esta se puede medir de distintas maneras, pero la que suele usarse en este sector es la diferencia entre la calidad esperada y la percibida por el cliente.

Para lograr esto, lo primero que se debe hacer es una correcta identificación de los talentos o habilidades que tiene el personal que forman parte de un hotel en particular. Es importante que este talento o habilidad se mejore continuamente, por tal razón, los hoteles deben capacitar constantemente a su personal para buscar la mejora continua en el servicio. En segundo lugar, se debe identificar quién de todos en el personal tiene el liderazgo suficiente como para desarrollar de una mejor manera la gestión de los talentos y capacidades de las personas que trabajan en un hotel.

La gestión del talento humano es muy importante ya que genera los siguientes puntos:

- Propicia ambientes de trabajo favorables, que generan motivación, productividad y rendimiento en las actividades realizadas.
- Identifica las necesidades de las personas para encaminar el desarrollo de programas de mejoramiento hacia la búsqueda de la productividad laboral.
- Mejora las capacidades y habilidades de cada uno de los miembros del personal en los hoteles.
- Busca mantener programas de beneficios para los empleados de un hotel en particular.
- Establece mejoras en el servicio hotelero dando seguimiento al desempeño laboral ejercidos por los empleados de los hoteles.

Todos estos puntos tienen una gran relevancia ya que esto son variables que se deben tener en cuenta para exista un manejo eficiente de los trabajadores en los hoteles.

Así la industria hotelera es una de las que mayor empleo genera en cualquier ciudad a nivel mundial donde se ubique, ya que ofrece empleo basados actividades de servicio, que requiere de mucha mano de obra para complacer las necesidades a los clientes. El éxito del sector hotelero se basa en mucho de la operatividad y eficiencia en el trabajo desarrollado por el departamento de gestión de talento humano, ya que los trabajadores son parte fundamental para la consecución de objetivos. Esto puede generar a la larga ventaja competitiva frente a sus adversarios hoteleros.

La gestión de recursos humanos según Andrew Mayo (2012), es competencia esencial y determinante del emprendedor, cuyo principal atributo es la formación y la coordinación de equipos adecuados a las exigencias de calidad y competitividad. Para ser precisos los equipos profesionales deben tener habilidad de planificación, monitoreo y control de los factores organizacionales imponderables e inexorables como las políticas, economía, cultura, demografía, legislación, medio ambiente y tecnología.

De acuerdo, con Deloitte (2016), los gerentes y líderes del departamento de talento humano deben enfocar todos sus esfuerzos en comprender, en crear una cultura compartida, así como en diseñar un ambiente de trabajo cautivador y, en construir un nuevo modelo de liderazgo y de desarrollo profesional. La nueva misión del líder de talento humano es dejar de ser “un director caza talentos” y convertirse en “una persona que de experiencia a la gente” en el que simplifique los procesos, ayude a los colaboradores a gestionar el flujo masivo de información en el trabajo, y construya una cultura de colaboración, empoderamiento e innovación.

El departamento de Gestión del Talento Humano es indispensable para cualquier empresa, el motivo es porque permite mediar en la relación entre directivos y colaboradores, quienes toman decisiones y las que la reciben. Por lo general, las funciones del departamento de talento humano están compuestas por reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, planes de carrera, mediación de clima organizacional, nóminas, permisos y retención de recursos humanos. (Aguilar, 2014)

Según Arrieche (2012), el departamento de Gestión del Talento Humano es el encargado de seleccionar los métodos de evaluación de desempeño laboral, tomando en cuenta las características del puesto de trabajo, tareas grupales e individuales, así como el nivel de cumplimiento.

De acuerdo con Rodríguez (2015), la gerencia de Talento Humano es un actor estratégico de las organizaciones y pilar sobre el cual el plan estratégico descansa, ya que en su calidad de administrador de personas, tiene la responsabilidad de elegir y desarrollar a los trabajadores que harán posible que las cosas sucedan.

Martínez (2013), establece que las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se basa en la capacidad de las personas para aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades

de una organización dependiendo de la manera como se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional.

La gestión del talento humano hoy en día es de vital importancia en cualquier empresa, ya que permite evaluar las habilidades, conocimientos, y destrezas que desarrolla cada individuo y como se desenvuelven en las diferentes áreas de la misma, permitiendo así contar con personal altamente competitivo. (Llano & Rivera, 2015)

Lo desarrollo por Jáuregui & Saraceni (2014), determinan que los recursos humanos han pasado de ser un área dedicada básicamente al control de los empleados y a la administración de personal, a tener un rol de socio, clave en la toma de decisiones. Aunque se considera en la teoría de recursos humanos como importante, luego en la práctica esto no se materializa en todos los casos, ni con la misma magnitud. Esta diferencia es la que impulsa a investigar sobre qué puede hacer el trabajador, para afianzarse en su rol de socio estratégico.

Por otro lado Vera, (2016) establece que los cambios que viven hoy en día las organizaciones las obligan a buscar otros procesos en donde se deben aprovechar las capacidades y competencias con las que cuenta el capital humano, adoptando nuevas formas de gestión de personal, como lo es la gestión por competencias que no solo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados sino también permite a las empresas definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.

Es evidente que dentro de los diversos recursos que existen en una empresa el talento humano es el fundamental, no solo por razones ontológicas sino por razones pragmáticas que pudieren desarrollar, ya que es la única área que permite la relación de personal en las organizaciones. La importancia del talento humano es esencial en las empresas, la misma se da a través de la selección de personal, inducción, capacitación y diseñando adecuadamente una estructura organizacional eficiente que permita facilitar la administración

de personal en las empresas, especialmente en los hoteles. (Lope, Reyna , & Hernández, 2017)

De acuerdo con Andachi, (2015), la gestión del talento humano es una área transcendental, ya que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, lo que hace posible que invertir en las habilidades y destrezas de una persona sea rentable y beneficioso para las instituciones a nivel general. El área de talento humano se convierte en un aliado estratégico para las demás áreas de una empresa, sea esta un hotel o cualquier otra., ya que tiene la capacidad de potenciar el trabajo en equipo y evolucionar la organización totalmente.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertinencia con respecto de las diferentes áreas y actividades que se llevan a cabo. De acuerdo con las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe convertirse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado, ya sea comercial, hotelero, industrial o productivo. Es por ello que hoy en día se debe tomar en cuenta los talentos que se encuentran en el personal de la institución para potenciarlos y mejorarlos para beneficio de la toda la comunidad, es ahí, donde se define la importancia de la gestión del talento humano. (Dota & Samaniego, 2014)

Lo desarrollado por Casma, (2015), indica que la importancia de gestionar el talento humano en las empresas es fundamental para alcanzar altos estándares de competitividad. Resulta imprescindible analizar sus variables a fin de lograr un alto desempeño que contribuya de manera realista la misión, visión, objetivos tácticos como estratégicos de la empresa. Por ello, se deben utilizar las mejores estrategias para lograr desarrollar el capital humano y la consecuente generación de valor agregado a las áreas de competencia de una organización.

Por tal razón, la administración de personal basado en el talento y competencias facilita a las organizaciones a mejorar cada día, pero es importante desarrollar las habilidades y aptitudes de los individuos, así como mantenerlos motivados y satisfechos en cada uno de los puestos de trabajo para beneficio de las empresas. (Sandoval, 2015)

El talento humano se ve influido por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso de cambios en la rotación de personal proyectada, la calidad y naturaleza de los colaboradores, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados, cambios tecnológicos y administrativos, los recursos financieros y cambios en el entorno. (Marín, 2015)

Problemas que se generan en el departamento de gestión de talento humano en el sector hotelero.

De acuerdo, con OMT (2001), en el sector hotelero no existe una óptima apreciación sobre el manejo de la gestión del talento humano, en la que se podría destacar las siguientes características:

- Hay un elevado porcentaje de trabajadores a tiempo parcial y temporal.
- Hay una importante presencia de jóvenes con escasa cualificación o estudiantes empleados en el sector hotelero.
- Se ofrece una menor retribución que en otros sectores económicos.
- Se trabaja un mayor número de horas semanales en horarios y turnos de trabajos especiales.
- Las formas específicas más comunes de empleo en el sector hotelero son:
 - Trabajo estacional, utilizado para hacer frente a las variaciones cíclicas y previsibles de la actividad.
 - Trabajo a tiempo parcial, el porcentaje de este tipo de empleo es de 12% a 52% en el sector hotelero aproximadamente.

- Trabajo temporal, se utiliza ante necesidades imprevisibles de mano de obra debido a aumentos en lo flujo de turistas.

Con respecto al tiempo de trabajo semanal es de 40 horas, pero se debe tener en cuenta que muchos hoteles piden a sus colaboradores desarrollar sus actividades en un periodo de tiempo más que el dispuesto por los reglamentos o legislación laboral que un país establece.

Por lo general, el nivel de preparación es muy bajo por parte del personal, por lo que a veces el servicio no es tan bueno como se espera en algunos hoteles de prestigio, ubicado en cualquier parte del mundo. Por último, entre los graves problemas que se enfrentan los hoteles está la dificultad de retener a las personas en su lugar de trabajo, existe mucha rotación, y sus causas son muy variadas, como el incumplimiento de las actividades a desarrollar en su puesto de trabajo, el mal pago, o la dificultad de horarios de trabajo.

Por otro lado, las prácticas del departamento de Gestión del Talento Humano están orientadas al compromiso que deben poner cada uno de los miembros del hotel, pero se hace limitado si no existe apoyo por parte de las autoridades de un hotel, el mismo que hace que se pierda la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores. (Inca, 2015)

Características de la gestión de talento humano en sector hotelero

La industria hotelera es uno de los sectores que ha alcanzado una alta magnitud en su crecimiento, lo que ha generado una complejidad en el manejo del personal en la actualidad. Es por ello, que los hoteles necesitan de alguna manera tener un espacio donde haya un área que administre exclusivamente al personal. Existen muchas características que corroboran la relevancia de contar con un departamento de Gestión Talento Humano, entre las mismas están:

- Permite a la organización simplificar las tareas mediante un análisis y descripción de puestos de trabajo.

- Es un área de apoyo a la gerencia ya que el departamento de Gestión de Talento Humano se ocupa de cumplir todo lo establecido en los códigos de trabajo y la legislación laboral.
- El departamento de Gestión del Talento Humano permite seleccionar personal idóneo para cada puesto de trabajo, permitiendo tener personal que se dedique de manera profesional a ese cargo, mejorando la calidad de servicio.
- Establece relaciones entre los miembros del hotel mediante integraciones, fiestas, reconocimientos, aniversarios, cumpleaños del mes, entre otros.
- Desarrolla programas de capacitación para el personal de hotelería, con el fin de mejorar el servicio al cliente, y otros temas de protocolo dentro del ámbito hotelero.
- Diseña procesos de comunicación jerárquica (horizontal y vertical) mediante la aplicación de políticas y de la estructura organizacional de la empresa.
- Establece procesos o programas para retener al personal con talento, y disminuir la fuga de talento o la rotación de personal.

La Gestión del talento humano y los hoteles

Como toda empresa el departamento de la Gestión de Talento Humano en los hoteles debe tener personal que permita desarrollar las actividades que se proponen. Por lo general, en los hoteles se utilizan como estructura organizacional, reflejado en un organigrama de tipo funcional o de línea. Se puede ver como ejemplo en el gráfico 1.

Gráfico 1: Ejemplo de organigrama funcional del Departamento de la Gestión de Talento Humano utilizado generalmente en hoteles



Fuente: El autor.

Cada uno de los puestos de trabajo tienen características y funciones que deben seguir para el desarrollo sistemático y productivo del departamento de Gestión del Talento Humano en los hoteles, algunas de las funciones de cada cargo están descritas en la tabla 1.

Cuadro 1: Distribución de las Finanzas Públicas

N°	Puesto de Trabajo	Funciones del puesto de trabajo
1	Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Garantiza la organización del personal de un hotel · Elabora procesos y controla la actividad de selección de personal idóneo para el hotel · Proyecta, programa y coordina el proceso de capacitación para el personal del hotel. · Supervisa y controla los procesos administrativos desarrollados en el hotel. · Interpreta, verifica y hace cumplir la legislación y el código laboral establecido en el país donde desarrolla la actividad un hotel en particular. · Verificar la nómina y el pago de los roles de pagos, el cumplimiento de los beneficios sociales, y todas las obligaciones establecidas por la ley en el ámbito hotelero y laboral. · Analizar el nivel de salidas de personal que tiene el hotel, por cargos, áreas y en total del hotel. · Tomar decisiones en problemas, conflictos y situaciones de índole laboral donde conste la acción del personal en un hotel.

2	Secretaria de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Recibe, revisa, tramita y despacha correspondencia, da seguimiento del despacho de oficios, cartas entre otras actividades. · Redacta y digita documentos diversos relacionados con gestión del área donde labora. · Administra la agenda del Gerente, asigna citas y atiende a los visitantes del área de gestión de talento humano · Realiza convocatoria de reuniones, elabora actas y desarrolla acuerdos, y registro de asistencia.
3	Seleccionador de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Verificar la cantidad de puestos de trabajo disponibles o vacantes · Recopilar carpetas de los potenciales candidatos. · Desarrollar hoja de ruta para el reclutamiento y selección de personal idóneo de un cargo que está vacante en un hotel en particular. · Desarrollar Guías de Entrevistas, pruebas psicológicas, exámenes psicométricos, y aplicarlos. · Filtrar las carpetas de los candidatos ponderando en base al perfil del puesto vacante. · Entrevistar a los potenciales candidatos · Tomar pruebas psicológicas y psicométricas a los potenciales candidatos · Seleccionar las tres mejores carpetas y enviar a las áreas de requerimiento de personal · Dar seguimiento al desarrollo de la selección del candidato idóneo por parte del jefe del área donde está el puesto vacante. · Desarrollar inducción de las actividades que debe desarrollar a la persona que ha sido seleccionada para ocupar el puesto que había estado vacante.
4	Asistente de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> · Verifica papeleo y documentación relacionado con actividades de la Gestión del Talento Humano · Verifica los contratos y da trámite legal a cada uno de ellos. · Da seguimiento al proceso de selección de personal · Verifica constantemente que el personal tenga toda la documentación completa y actualizada para ser enviada a los entes reguladores de la Legislación Laboral. · Registra la asistencia del personal al hotel. Da seguimiento mediante la elaboración de una base de datos de asistencia e inasistencia del personal del hotel. · Analiza y enlista las justificaciones que el personal otorga por inasistencia al trabajo. · Desarrolla un análisis sistemático del personal que falta mucho al hotel y lo reporta al gerente directamente. · Diseña y elabora comunicaciones enviadas vía correo institucional, cartelera o mediante notificación actividades relacionadas al aspecto laboral, de integración y motivación en el hotel.

5	Evaluador de desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> · Elaborar fichas de evaluación de desempeño para cada puesto de trabajo. · Desarrollar una hoja de ruta que permita aplicar la evaluación y el tipo que usará para verificar el desempeño de cada puesto de trabajo en el hotel · Verificar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada puesto de trabajo, área o departamento que exista en el hotel · Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por los altos directivos, y coordinado con todos los departamentos del hotel · Ponderar los resultados obtenidos y comunicar los porcentajes resultantes por cada puesto de trabajo, área o departamento que exista en el hotel. · Elaborar un programa de mejoramiento para aquellos puestos de trabajo con bajo puntaje en su evaluación.
---	--------------------------------	---

Fuente: Baez (2012)

El Proceso de la gestión de talento humano en los hoteles.

El proceso de la gestión de talento humano, es un conjunto de acciones integradas para el desarrollo coordinado del manejo de las personas en una organización, en este caso, para los hoteles, el proceso a seguir es el mismo que cualquier otra empresa en particular.

Por lo general, para que la gestión de talento humano sea exitosa en un hotel debe integrarse, organizarse, retener, desarrollar y monitorear a las personas. Es por ello que se plantean cinco procesos prominentes, los cuales se describen en la tabla 2.

Tabla 2: Proceso de la gestión del talento humano según Chiavenato

Proceso	Descripción del proceso	Actividad o Acción
Aplicación e Integración de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Se aplica las políticas y reglamentos internos de la empresa · Se describen los puestos de trabajo · Se integra personal idóneo para los hoteles · Se desarrolla inducción al nuevo personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Políticas y reglamento interno · Descripción y análisis de puestos de trabajo · Reclutamiento y Selección de personal

Coordinación y organización de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Se coordina las actividades a desarrollarse frente a los recursos que se les asignará a cada área de trabajo. · Evaluar el desempeño de trabajo de cada uno de los puestos de trabajos existentes en el hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación de recursos organizacionales · Evaluación de desempeño
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollo de programas de capacitación del personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Capacitación · Desarrollo organizacional · Gestión del Conocimiento del personal · Mejoramiento continuo del talento del personal del hotel
Compensación y retención de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Establecimiento de las tablas remunerativas, reconocimientos y premios asignados por el cumplimiento de las tareas propuestas. · Mantener los lugares de trabajo limpios y asegurarse que haya espacios de entretenimiento para el personal. · Verificar las prestaciones sociales que existan en los hoteles para su personal 	<ul style="list-style-type: none"> · Remuneración · Reconocimientos · Sueldos y Salarios · Higiene y seguridad del hotel · Relaciones con los sindicatos y trabajadores en general
Auditoría o monitoreo de personal	<ul style="list-style-type: none"> · Conocer a las personas · Mantener una base de datos sobre el perfil profesional y personal de los miembros del hotel. · Monitorear el cumplimiento de los trabajos realizados por el personal del hotel. 	<ul style="list-style-type: none"> · Banco de datos sobre información profesional y personal de los trabajadores del hotel · Control de trabajo

Fuente: Chiavenato (2009)

El objetivo primordial del Proceso de Gestión del Talento Humano es Manejar el desempeño de las personas mediante la organización y coordinación de los recursos que mejore la calidad de los servicios que pueda prestar una institución o empresa que compite en un mercado determinado. Cabe

resaltar que durante este procesos se generan una serie de formas y documentos, muchos de ellos manejados de forma automatizada a través de las diferentes herramientas tecnológicas de las que se disponen. En la ilustración 1, se muestra una de estas formas, donde se hacen las variaciones del reporte de nómina.

Ilustración 1. Reporte de Nómina

REAL HOTEL

DE: (Dpto) _____ NOVEDADES NOMINA **00200**

Para: Recurso Humanos _____

DÍA	MES	AÑO

A LA FECHA DE HOY ESTAMOS ENVIANDO EL REPORTE DE LAS SIGUIENTES NOVEDADES PARA QUE SE HAGA EL RESPECTIVO AJUSTE EN NÓMINA

NOMBRE	CÓDIGO	DÍA	TURNO	NOVEDAD	TIPO NOVEDAD	OBSERVACIONES

Las novedades deben ser reportadas en un día h-hábil siguiente antes de las 5 p.m. en la oficina de Recursos Humanos

REAL HOTEL

TIPO DE NOVEDAD

D = Descanso
C = Compensatorio
F = Falta injustificada
Pr = Permiso remunerado

Pn = Permiso no remunerado
Ps = Permiso médico I.E.S.S
Pp = Falta parcial injustificada

Firma Autorizada

Solicitado Por

Elaborado por: autor

Conclusión del capítulo

- La gestión del talento humano en los hoteles debe crear, mantener, y desarrollar procesos de manejo de personas que sean eficaces.
- Debe saber crear condiciones de trabajo que permitan desarrollar las actividades administrativas o de servicio de una manera eficiente.
- Los recursos organizacionales se deben administrar eficientemente y ser distribuidos de acuerdo a las actividades que van a desempeñar cada área de trabajo en el hotel.

- La gestión del talento humano trata con recursos vivos, con capacidad de creatividad, iniciativa, que toma sus propias decisiones, y que pueden dirigir insumos o bienes dentro de una organización.
- La gestión del talento humano se preocupa eficientemente sobre las actividades que se desarrollan dentro de toda la empresa.
- La gestión del talento humano debe siempre de evaluar las actividades desarrolladas en un puesto de trabajo determinado, la importancia de la misma es para conocer qué tan productivo es un puesto con otro, dependiendo de la persona que trabaja en el mismo.

Referencia bibliográfica

- Aguilar, P. (2014). Importancia del aporte de los departamentos de recursos humanos según la perspectiva de un grupo de gerentes funcionales de diferentes organizaciones multinacionales. Guatemala de Asunción, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Andachi, S. (2015). La teoría de la gestión del talento humano y el análisis del clima institucional en el colegio metropolitano José Miller Salazar. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Simón Bolívar.
- Arrieche, M. (2012). Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica. *Aula virtual*, 51-66.
- Casma, C. (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, 2015. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mcgraw - Hill.
- Deloitte. (2016). *Tendencias Globales en Capital Humano 2016*. Quito: Deloitte University Press.
- Dota, M., & Samaniego, M. (2014). Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias: caso de aplicación cooperativa de ahorro y crédito jardín azuayo, período 2014. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Facchin, J. (2012). *Josefacchin.blog*. Recuperado el 2017, de <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/>
- García, F., Úbeda, M., & Marco, B. (2015). Estructura intelectual de la investigación sobre dirección de recursos humanos: un análisis bibliométrico aplicado a la revista the international journal of human resource management. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa*, 149-161.

- Inca, K. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas. Andahuaylas, Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Jáuregui, N., & Saraceni, T. (2014). Importancia estratégica de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina: Universidad Argentina de la Empresa.
- Llano, E., & Rivera, L. (2015). Sistema de gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Florícola Agrogana S.A. de la parroquia Joseguango Bajo, Provincia de Cotopaxi periodo 2014 - 2015. Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Lope, L., Reyna, C., & Hernández, F. (2017). Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *América Economía*, 1-16.
- Marín, G. (2015). Implementación del departamento de talento humano para el instituto tecnológico superior adventista del Ecuador. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Martínez, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las artes gráficas. México D.F., México: Instituto politécnico nacional.
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una Universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 319-401.
- Sandoval, L. (2015). Sistema integrado de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Federación deportiva del Carchi. Tulcan, Carchi, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS.
- Vera, E. (2016). La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo. Portoviejo, Manabí, Ecuador: Universidad Técnica de Manabí.

Gestión del Sector
Alojamiento - Hotel
Edición digital 2017-2018.
www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-091-0

