



ESCUELA DE HOSPITALIDAD Y TURISMO

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO PARA EL HOTEL HOWARD JOHNSON QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Administración de
Empresas Hoteleras y Turísticas

Profesor Guía
Magister Víctor Jácome.

Autor
María Belén Manzano Lozano

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Víctor Jácome

Magíster en Ecoturismo y Manejo de Áreas Naturales

C.C.1715790133

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

María Belén Manzano Lozano

C.C.1717596082

AGRADECIMIENTOS

Al culminar esta etapa tan importante en mi vida, es necesario que exprese mis agradecimientos; en primer lugar, a Dios, por haberme dado la vida, la salud y la capacidad intelectual para poder concluir de manera exitosa como lo estoy haciendo.

En segundo lugar a mis padres, a quienes guardo una eterna gratitud y cariño, ya que sin su apoyo incondicional, su guía y dedicación no habría alcanzado esta meta que me he propuesto.

También debo agradecer a cada maestro que ha aportado en mi formación profesional a lo largo de la carrera. Quiero hacer una especial mención a todo el personal, tanto administrativo como operativo del Hotel Howard Johnson Quito, mismos que me abrieron las puertas para realizar este estudio.

No puedo concluir sin hacer una mención especial a Vale y a Diego, de

quienes he recibido su cariño, su ayuda incondicional y su entrega a lo largo de este tiempo para poder alcanzar este logro.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este mérito a mis padres, quienes han compartido mi profundo deseo de superación día a día, sin su esfuerzo y amor infinito no hubiera llegado hasta aquí.

RESUMEN

La importancia del proceso de requerimiento de personal dentro del Departamento de Talento Humano en una empresa, motivó a la elaboración del presente proyecto, el cual estuvo enfocado en el Hotel Howard Johnson de la ciudad de Quito. Como objetivo principal se propone la elaboración de un plan de mejoramiento enfocado en los diferentes procesos existentes para esta área.

Se utilizó la metodología de investigación descriptiva, haciendo uso de la encuesta como herramienta fundamental, la cual fue aplicada al personal de las diferentes áreas operativas y administrativas del hotel.

Como resultado se obtuvo que el 53,01% del personal cuenta con instrucción de segundo nivel, mientras que el 3,61% alcanza un cuarto nivel.

Otro aspecto detectado a través de las encuestas, es que el 35% de los trabajadores no están satisfechos con las capacitaciones profesionales recibidas, debido a que no se realizan de manera constante. Además el 35% manifestó inconformidad en cuanto a la comunicación interna, a la cual calificaron como insuficiente. Por último, se evidenció la ausencia total de un control de disciplina laboral.

En base a estos resultados, se presenta una propuesta de mejoramiento para el área de talento humano direccionada a superar las falencias encontradas.

ABSTRACT

The importance of the staff requirement processes within the department of human talent in a company, led to the development of this project, which was focused on the Howard Johnson Hotel Quito. The main goal is the development of an improvement plan focused on the different existing processes for this area.

A descriptive research methodology was used, using the survey as a fundamental tool, which was applied to the staff of the operational and administrative areas of the hotel.

As a result, 53.01% of the staff has second-level instruction, while 3.61% reaches a fourth level.

Another aspect showed through surveys, is that 35% of workers are dissatisfied with the professional training received, as they are not performed constantly. In addition, 35% expressed dissatisfaction regarding internal communication, which they described as inadequate. Finally, the absence of discipline control was evident.

Based on these results, a proposal for improvement for the human talent area is done to possibly help overcome the shortcomings found.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos de investigación	2
Metodología	2
Justificación	3
Capítulo I.- Marco teórico.....	4
Capítulo II.- Análisis de la situación actual	9
2.1. Localización.....	9
2.2. Capacidad instalada.....	9
2.3. Misión, visión y objetivos empresariales	10
2.4. Estructura organizacional.....	11
2.5. Ventaja competitiva	12
2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente interno	13
2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento	13
2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente interno.....	14
Capítulo III.- Análisis de procesos.	15
3.1. Identificación de las áreas de análisis	15
3.2. Descripción de los procesos de servicio por área.....	15
3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones	17
3.4. FODA.....	18
Capítulo IV.- Propuesta de mejoras – Planificación de mejoras	21
4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa	21
4.2. Definición de metas/indicadores de calidad	22

4.3. Comunicación interna (delegación de responsabilidades – reestructuración del organigrama).....	22
4.4. Mapa de procesos optimizado	23
4.5. Estrategia de medición, análisis y mejora.....	25
V.- Propuesta de intervención	26
5.1. Estrategias de intervención	26
5.2. Índice del manual de calidad.....	26
5.3. Propuesta de formación y capacitación.....	28
5.4. Presupuesto de intervención.....	29
5.4.2 Cronograma de intervención.....	30
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	33
REFERENCIAS	34
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Most Competitive.....	12
Tabla 2: Balance social Hotel Howard Johnson	14
Tabla 3: Lista de errores y posibles errores	17
Tabla 4.- FODA	18
Tabla 5.- FODA cruzado	19
Tabla 6: Presupuesto de capacitación	29
Tabla 7: Presupuesto total.....	30
Tabla 8. Cronograma de actividades.....	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Localización	9
Figura 2: Blueprinting de procesos actual	16
Figura 3. Reestructuración del organigrama	23
Figura 4. : Blueprinting de procesos optimizado.....	24

Introducción

La marca “Howard Johnson” dentro de la empresa hotelera, surge en el año de 1954 en Georgia, Estados Unidos. Para el año de 1961, logra implementar 88 hoteles en 33 estados, obteniendo así, un alto prestigio dentro del mercado (Galindo, 2015).

En el Ecuador existen tres hoteles pertenecientes a la marca “Howard Johnson” ubicados en las ciudades de Quito (1999), Guayaquil (2005) y Loja (2007) pertenecientes a la categoría 4 estrellas, enfocados principalmente al sector ejecutivo (Galindo, 2015).

Actualmente, el hotel Howard Johnson de Quito, está ubicado al centro-norte de la ciudad, en el sector de La Carolina, en las calles Alemania E5-103 y República; éste forma parte de NOBIS (grupo empresarial fundado por la Dra. Isabel Noboa) y es administrado por GHL (Grupo de Hoteles Latinoamericanos) (Galindo, 2015).

Dentro del sector hotelero, la prestación de un buen servicio, está vinculada con la calidad de sus recursos humanos, lo que tiene injerencia directa en la satisfacción del cliente, determinando así su fidelización (Giráldez & Martín, 2004).

El Departamento de Talento Humano es un componente clave dentro de las organizaciones, debido a que todas las áreas funcionales de una empresa se encuentran directamente ligadas con el conocimiento, presentación y rendimiento del personal.

Por esto, se propone realizar el análisis de los procesos de talento humano manejados dentro del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Quito, con el fin de crear un plan de mejoramiento para el departamento encargado de dichos procesos.

Objetivos de investigación

Objetivo general:

Desarrollar un plan de mejoramiento dentro de los procesos manejados en el área de talento humano del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Quito

Objetivos específicos:

- Determinar qué áreas maneja el Departamento de Talento Humano del Hotel Howard Johnson Quito.
- Determinar las áreas que presentan problemas dentro de los procesos manejados por el departamento de talento humano.
- Definir las causas que originan la deficiencia en la ejecución de los procesos en el departamento de talento humano.
- Establecer un plan de mejoramiento dentro de los procesos manejados por el Departamento de Talento Humano del hotel Howard Johnson de Quito.

Metodología

Para el desarrollo de este trabajo, se empleó el tipo de investigación descriptiva puesto que, detalla, define, resalta, identifica las características del objeto en estudio con la ayuda de herramientas como: entrevistas, revisión de documentos, encuestas (Bernal, 2006).

De todas ellas la técnica más ventajosa, con el fin de conocer las cualidades más relevantes del tema a evaluar, fue la encuesta, misma que se realizó al personal, tanto operativo como administrativo del establecimiento mencionado.

Justificación

En los últimos años, el Ecuador ha experimentado un crecimiento importante dentro del sector turístico, del año 2013 al 2014, se registró un incremento del 14%. Este a su vez ha tenido un repunte principalmente en la ciudad de Quito, haciéndose acreedora al reconocimiento por parte de los *World Travel Awards* por tercer año consecutivo como mejor destino turístico de Sudamérica, lo que a su vez, ha ayudado al incremento del porcentaje de ocupación de habitaciones en el sector hotelero (MINISTERIO DE TURISMO, 2015).

De esta manera, se plantea como finalidad el mejoramiento de procesos manejados por parte del Departamento de Talento Humano, para el cual se ha tomado como referencia el estudio realizado dentro del hotel Howard Johnson Quito; este proyecto procura el bienestar de su personal, de acuerdo a los lineamientos establecidos del Plan Nacional del Buen Vivir (Objetivo 6 “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” y Objetivo 10 “Impulsar la transformación de la Matriz Productiva”) (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 200), debido a que está directamente vinculada con la satisfacción del cliente y así, contribuye al cumplimiento de los objetivos del hotel.

Además, está basado en la línea de investigación 1 requeridas por la Escuela de Hospitalidad y Turismo de la Universidad de las Américas, misma que corresponde a Salud y Bienestar, y se encuentra enfocada al fortalecimiento y mejoramiento de servicios turísticos.

Capítulo I.- Marco teórico

La hotelería es una industria que se encuentra íntimamente relacionada con la prestación de servicios de alojamiento y otra gran variedad de ofertas exclusivas que complementan el hospedaje del cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades y sobrepasar sus expectativas durante su estadía (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Al revisar la historia de la hotelería, se encuentra que el suizo César Ritz, es considerado el pionero dentro del mundo hotelero, debido a su gran aporte al servicio de hospitalidad el cual contribuyó a la implementación de establecimientos destinados a brindar acogida; dándose inicio con esto, a la hoy famosa cadena de hoteles Ritz (Quesada, 2006).

Actualmente, los establecimientos de alojamiento turístico tipo hotel cuentan con una categorización según los distintos servicios de lujo y distinción brindados a sus clientes y, con respecto al Ecuador, el Ministerio de Turismo conjuntamente con el sector turístico empresarial, establecieron un reglamento para determinar las diferentes categorías: 1 estrella, 2 estrellas, 3 estrellas, 4 estrellas y 5 estrellas (MINISTERIO DE TURISMO, 2014).

- 1 Estrella.- Es la categoría de hoteles más económicos que cuentan con los servicios básicos. Se los conoce como hoteles de paso.
- 2 Estrellas.- Los hoteles de dos estrellas cuentan con mayor cantidad de servicios brindados como A&B, servicio telefónico. Son conocidos como hoteles funcionales.
- 3 Estrellas.- Son los hoteles de mediana categoría, capaces de brindar servicios de mejor calidad por lo que sus precios son un poco más altos en comparación de las anteriores categorías. Los servicios adicionales son: servicio de alimentación completa, mobiliario completo en la habitación, servicio de botones.

- 4 Estrellas.- Son hoteles de primera clase, hoteles dirigidos a un segmento de mercado mucho más exclusivo, con un poder adquisitivo más alto. Cuenta con un personal altamente capacitado para brindar una atención de calidad.

Adicionalmente, los hoteles que conforman esta categoría, están en la obligación de contar con ciertas áreas específicas tales como: piscina, gimnasio, sala de conferencia, salón de eventos, lavandería, centro de ocio, restaurantes, departamento médico, departamento de seguridad, además deben contar con un pequeño local comercial tipo *duty free*.

- 5 Estrellas.- Hoteles totalmente de lujo, los servicios ofrecidos y las áreas que los conforman son similares a los hoteles de categoría cuatro, la diferenciación se la encuentra en el tipo de servicio que estos brindan; se trata de un servicio personalizado, con respecto a infraestructura, cuentan con mayor capacidad y mayor confortabilidad debido a su amplitud. Sus precios están íntimamente relacionados con el tipo de servicio que están dispuestos a ofrecer.

(Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015).

Debido al desarrollo alcanzado dentro de la industria hotelera en el país, principalmente en la ciudad capital, han ingresado grandes cadenas hoteleras como:

- Intercontinental
- Hilton
- Whydham
- Marriot
- Accor
- Starwood
- Swissôtel

(Nacimba, 2014)

Tomando esta información como antecedente, es importante mencionar que, Whydham es una de las cadenas hoteleras más grandes a nivel mundial, encontrándose también en el Ecuador con los hoteles Le Parc, Howard Johnson y el nuevo proyecto a emprender, Whydham Cóndor (Nacimba, 2014).

Con respecto al desarrollo del sector hotelero en la ciudad de Quito, el número de plazas de alojamiento, se ha incrementado en el último año, con un aproximado de 26.882 establecimientos, de los cuales, el 9% corresponde al tipo hotel (Municipio de Quito, 2015).

El Departamento de Talento Humano nace dentro las organizaciones como una herramienta de desempeño laboral dirigido a mejorar el funcionamiento empresarial, mismo que se encarga de la administración y desarrollo del capital humano que conforma una empresa, y a su vez, se preocupa por su bienestar dentro del ambiente laboral, creando un espacio seguro y confiable, para garantizar el buen rendimiento de todos los empleados que forman parte de la institución, optimizando así, este recurso (International Labour Organization, 1998).

A continuación, se detallan las diferentes gestiones a desarrollar por el personal de esta área:

- Análisis y determinación del requerimiento de personal necesario.- A través de este procedimiento, la empresa realiza un estudio detallado sobre el tipo de servicio que prestará y la cobertura del mismo, determinando el número de personal necesario a implementarse para el buen funcionamiento de cada área (Mondy & Noe, 2005).
- Marco legal.- Este constituirá las normas vigentes en el Código de Trabajo para realizar las contrataciones con equidad de género y todas las establecidas en él (Mondy & Noe, 2005).

- Análisis de posiciones laborales.- Se definirá las necesidades de requerimiento humano en cada área para el desempeño correcto de la empresa (Chiavenato, 2002).
- Diseño de perfiles laborales y descriptivo.- Valorará el conocimiento y las habilidades requeridas para cumplir con el perfil que solicita cada puesto (Chiavenato, 2002).
- Reclutamiento.- Cuando la empresa necesita cubrir un cargo laboral e inicia la búsqueda de la persona idónea para ocupar el cargo que se necesita. El reclutamiento puede ser interno o externo (Chiavenato, 2007).
- Selección.- A partir del reclutamiento, se escoge a la persona más apta para cumplir con las funciones del perfil del puesto vacante (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).
- Capacitación.- Es el proceso de fortalecimiento y actualización de conocimientos a través de talleres, cursos, seminarios con el fin de mejorar las habilidades del personal (Chiavenato, 2007).
- Evaluación de desempeño.- Es una herramienta utilizada para verificar el comportamiento y rendimiento del personal de una empresa con el fin de aumentar el desarrollo intelectual dentro de sus relaciones humanas (Chiavenato, 2007).
- Compensación.- Todos los métodos utilizados para compensar, motivar e incentivar a las personas dentro de una empresa. Estas son compensaciones remuneradas o beneficios sociales (Chiavenato, 2002).
- Seguridad y salud ocupacional.- Se encargan de crear un ambiente laboral sanitario y seguro, preocupándose de implementar el

departamento médico, psicológico y de seguridad ambiental (Chiavenato, 2002).

- Control o disciplina laboral.- El Departamento de Talento Humano se encarga de supervisar el cumplimiento de todas las normativas establecidas en cada área (Alles, 2000).
- Desvinculación laboral.- Es el proceso de culminación de la relación entre el trabajador y la empresa. La desvinculación se puede dar por cuatro motivos: despido, renuncia, jubilación y fallecimiento (Alles, 2000).

Todos estos aspectos deben ser minuciosa y técnicamente tratados, evaluados, aplicados y supervisados para optimizar el rendimiento y productividad en todas las áreas de una empresa.

(Hotel Howard Johnson Quito, 2014)

Alcanza a brindar atención a un estimado de 118 pax. en el área de hospedaje.

Además, ofrece servicio de:

- Restaurante: El restaurante “Tradiciones”, cuya especialidad es la comida típica, cuenta con una capacidad de 60 pax., prestando sus servicios al público en general. Horario de atención: 06:30 – 23:00.
- Lobby bar: Tiene una capacidad de 20 pax. Ofrece a sus clientes una extensa variedad de exquisitos cocteles con un horario de atención de 17:00 a 24: 00.
- Servicio de eventos y banquetes: Para este servicio, el hotel dispone de dos salones en el último piso. Cada salón tiene una capacidad para 65 pax.
- Lavandería: Servicio de lavado y planchado. Recepción y entrega en el mismo día.
- Gimnasio: Servicio disponible en un horario de 06:00 a 23:00
- Atención médica: En caso de emergencia con algún huésped, el hotel cuenta con el servicio médico de “EMI”.
- Parqueadero: El servicio de parqueadero es sin costo para sus huéspedes.
- Sala Ejecutiva: Sala habilitada para reuniones corporativas con capacidad máxima de 25 personas.
- Business Center: Sala de internet para uso de clientes.
- Sala de Capacitación: Una pequeña sala donde se llevan a cabo programas de actualización del personal.

(Hotel Howard Johnson Quito, 2014)

2.3. Misión, visión y objetivos empresariales

Misión

“Participar del desarrollo económico de nuestra región promoviendo la industria hotelera y turística, consolidando la más importante cadena hotelera

latinoamericana, reconocida por el más alto nivel de tecnología, que en conjunto con nuestros socios internacionales, proyecte una imagen de confianza, solidez y excelencia frente a nuestros clientes, colaboradores, proveedores e inversionistas”.

(GHL Hoteles, 2014)

Visión

“Liderar el segmento de hoteles de primera categoría en la ciudad de Quito a mediano plazo, consolidando el mercado corporativo de altos ejecutivos con un hotel totalmente renovado, destacándonos por brindar altos estándares de calidad de servicios en la ciudad, mediante un recurso humano motivado, capacitado y comprometido con nuestra cultura organizacional”.

(GHL Hoteles, 2014)

Objetivos empresariales

- Ofrecer una atención que supla los requerimientos del huésped de manera eficiente y eficaz para que su estancia sea placentera.
- Garantizar el rendimiento económico esperado por los inversionistas.
- Proveer al personal de capacitaciones continuas lo que producirá un mayor rendimiento aumentando la ventaja competitiva en el sector hotelero.
- Evitar en la mayor cantidad posible la contaminación ambiental, disminuyendo el impacto en el medio ambiente.

(GHL Hoteles, 2014)

2.4. Estructura organizacional

Estructura Organizacional General Grupo GHL y Estructura Organizacional Hotel Howard Johnson Quito

En la figura 2, se presenta la estructura organizacional general del grupo operador GHL, el cual está conformado por cuatro niveles jerárquicos. La estructura organizacional presentada en la figura 3, pertenece al Hotel Howard Johnson Quito, donde se demuestra la injerencia directa y completa del Gerente General en el funcionamiento, las áreas operativas del hotel y los

diferentes departamentos que funcionan como centros de apoyo, estos últimos concentran áreas de responsabilidad para asegurar el funcionamiento de las áreas operativas, y un buen servicio al servicio al cliente.

2.5. Ventaja competitiva

Análisis de competitividad

En la Tabla 1, se presenta un resumen de los hoteles que conforman la competencia directa del hotel Howard Johnson Quito.

Tabla 1: Most Competitive

Factores	Hotel Mercure	Hotel Quito	Hotel Akross	Hotel Río Amazonas	Hotel Howard Johnson Quito	Conclusión
Localización	D	D	D	F	F	Factor positivo (mejor ubicación cerca del área comercial, financiera, de entretenimiento).
Categorización	F	F	F	F	F	Factor negativo (oferta de mejores servicios e instalaciones por parte de competencia).
Tarifas comerciales	F	D	F	D	F	Factor común positivo (maneja tarifas estandarizadas).
Enfoque comercial	F	F	F	D	F	Factor común positivo (segmento corporativo específicamente).

Adaptado de: Sistema Integral de Mercadeo Hotel Howard Johnson Quito, 2015

De acuerdo al análisis observado anteriormente, se valoran cuatro aspectos de gran importancia, estos son: localización, enfoque comercial, tarifas comerciales y categorización y de esta manera se establece a sus competidores directos.

En base a los resultados obtenidos, se puede decir que, el Hotel Howard Johnson Quito tiene una de las mejores localizaciones tomando en cuenta la

localización de sus competidores; las tarifas manejadas son estandarizadas al nivel de la competencia, al igual que el enfoque comercial (segmento corporativo) lo que constituye un factor común positivo; la categorización resulta en un factor negativo debido a que la competencia ofrece mejores servicios e instalaciones.

El Hotel Howard Johnson Quito está ubicado en una zona segura, dispone de un acceso privilegiado a lugares recreativos, centros comerciales, instituciones financieras. Además, se cumplen con estándares de calidad rigurosos establecidos por la cadena internacional Whyndham y el grupo GHL.

Es importante mencionar que la marca Howard Johnson cuenta con las siguientes ventajas:

- Pertenece a un grupo operador de gran importancia como “GHL”, operador que cuenta con más de 57 establecimientos hoteleros alrededor de Latinoamérica.
- Es una franquicia internacional, presente en otras ciudades del país (Loja y Guayaquil).
- Cuenta con un sistema de calidad y garantías con monitoreo de respuesta inmediata.
- Trabaja con varias marcas hoteleras importantes a nivel mundial, consolidando una red loyalty.

2.6. Análisis desde la perspectiva del cliente interno

Las personas que entran a formar parte del hotel Howard Johnson Quito, proyectan encontrarse con un ambiente familiar, de camaradería, justicia laboral y superación profesional, estos factores combinados permiten que el empleado eleve su rendimiento dentro de las funciones desempeñadas.

2.6.1. Perfil del cliente del establecimiento

El hotel Howard Johnson Quito abarca un total de 83 empleados en nómina, según el balance social del año 2015, para el cumplimiento de sus funciones

(Hotel Howard Johnson Quito, 2014), tomando en cuenta el área operativa y administrativa conformada de la siguiente manera:

Tabla 2: Balance social Hotel Howard Johnson

Género	<i>Masculino</i>		<i>Femenino</i>	
	50		33	
Edad	<i>19-29</i>	<i>30-39</i>	<i>40- 49</i>	<i>Más de 50</i>
	24	32	17	10
Estado civil	<i>Soltero</i>	<i>Unión Libre</i>	<i>Casado</i>	<i>Divorciado</i>
	29	11	37	6
Nivel de Educación	<i>Primer Nivel</i>	<i>Segundo Nivel</i>	<i>Tercer Nivel</i>	<i>Cuarto Nivel</i>
	4	44	32	3

Adaptado de: Balance Social Hotel Howard Johnson, 2014

El cuadro anterior refleja que la fuerza laboral de este establecimiento está conformado de la siguiente manera:

- El 60,24% varones y 39,75% mujeres
- La edad del personal está en el rango de 19 a 50 años, habiendo un mayor porcentaje (38,55%) en el rango de 29 a 39 años de edad.
- El nivel profesional está conformado por: 3,61% cuarto nivel, el 38,55% tercer nivel, el 53,01% segundo nivel y el 4.81% de primer nivel.

(Hotel Howard Johnson Quito, 2014)

2.6.2. Breve análisis de las expectativas del cliente interno

Las personas que forman parte del equipo laboral del hotel Howard Johnson Quito, al ingresar al establecimiento, traen como expectativa encontrar un ambiente laboral seguro en el cual se cumpla con la legislación laboral vigente, confortable, justo, que les permita desarrollar sus capacidades profesionales en el área que vayan a prestar su contingente, y además se les ofrezca la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Capítulo III.- Análisis de procesos.

3.1. Identificación de las áreas de análisis

Hotel Howard Johnson Quito cuenta con un Departamento de Talento Humano, conformado por un jefe y un asistente. Este departamento está encargado de todas las funciones inherentes al personal de la empresa: análisis de posiciones laborales, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación de desempeño, compensación, seguridad y salud ocupacional, control o disciplina laboral, y desvinculación laboral.

Dada la importancia que tiene el manejo del talento humano de una institución, se enfocará el análisis de los procesos manejados por este departamento.

3.2. Descripción de los procesos de servicio por área

Mediante una descripción gráfica se podrá establecer un análisis de los procesos manejados por el Departamento de Talento Humano del Hotel Howard Johnson Quito, con la finalidad de implementar soluciones y mejorar el servicio en esta área.

En la Figura 4, se observa la estructura de los procesos funcionales a cargo del Jefe de Área del Departamento de Talento Humano del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Quito, conocido como *blueprinting*.

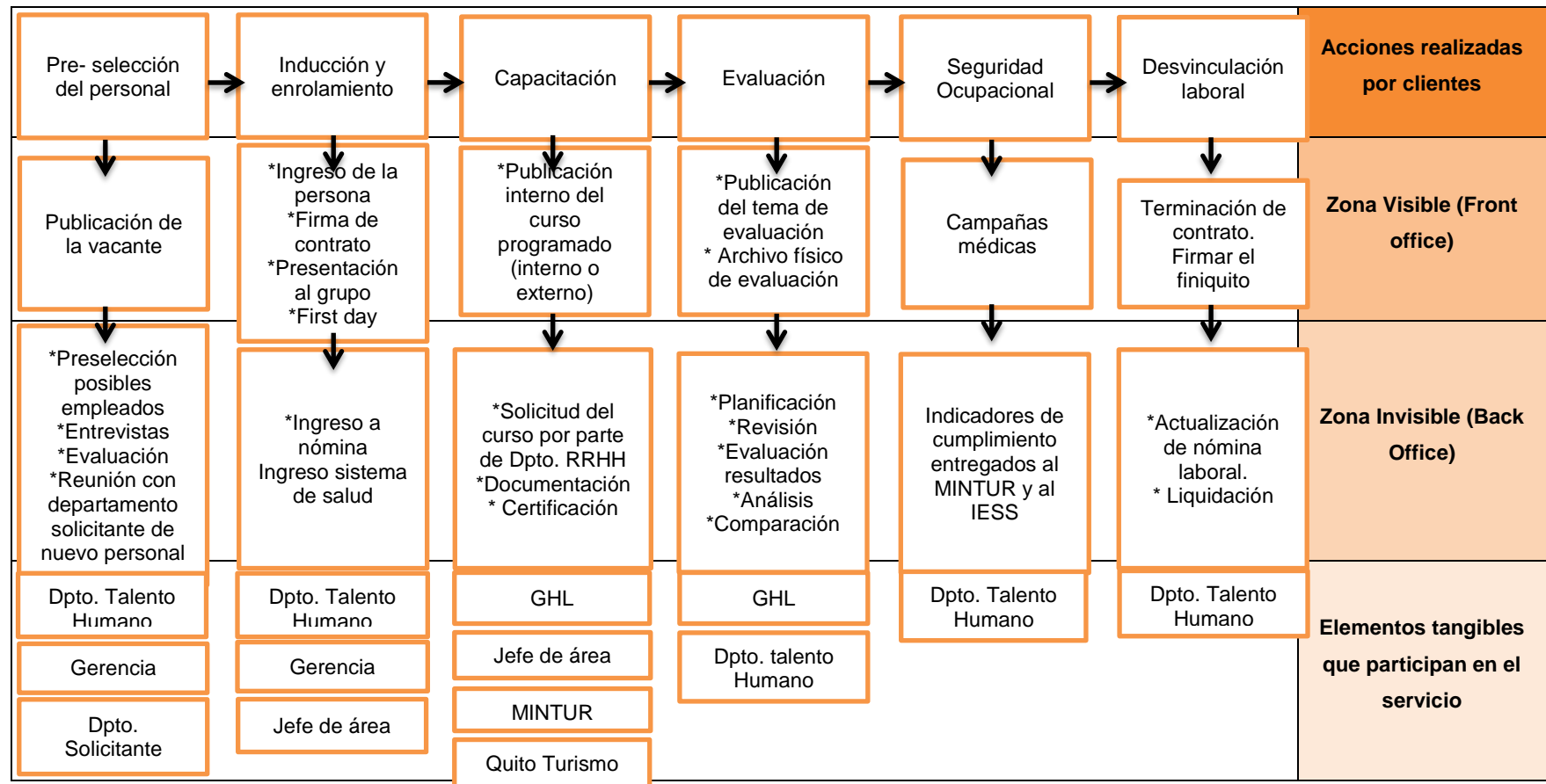


Figura 2: Blueprinting de procesos actual

3.3. Lista de incidentes críticos y posibles soluciones

Mediante la descripción del procedimiento manejado por el Departamento de Talento Humano del hotel Howard Johnson Quito y los resultados de las encuestas realizadas al personal del hotel, se logra determinar las debilidades que presenta esta área de servicio:

- Al momento de la pre-selección de los candidatos, no se realiza el análisis de las características del perfil requerido para cada vacante.
- Actualmente, no existe un sistema de evaluación a los diferentes jefes operativos de parte de los sub- alternos.
- Dentro del proceso manejado por dicho departamento, no se lleva un control de disciplina laboral, lo cual no permite seguir directamente el desempeño laboral de los empleados.

En la siguiente tabla se presenta un resumen del análisis de los errores y posibles errores dentro del procedimiento correspondiente al Departamento de Talento Humano.

Tabla 3: Lista de errores y posibles errores

ÁREA DE ANÁLISIS	ERROR	POSIBLE ERROR
PRE-SELECCIÓN	No se realiza el análisis de las características del perfil requerido para cada vacante.	Contratar profesionales inadecuados. Personal capacitado limitadamente.
CLIMA LABORAL	Deficiente comunicación interna y atención de requerimientos del personal	No usar los canales de comunicación adecuados. Insatisfacción laboral.
EVALUACIÓN	No aplicar un sistema de evaluación correcto a los diferentes jefes (operativos y administrativos) por parte de los sub- alternos, es decir una evaluación 360°.	Insuficientes capacitaciones al personal.
CONTROL DISCIPLINA LABORAL	Falta de control con respecto al cumplimiento del reglamento interno y normas laborales vigentes.	Incumplimiento de la aplicación del reglamento interno de la empresa. Injusticia laboral.

3.4. FODA

Para la realización de un FODA cruzado, es necesario el reconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del establecimiento estudiado, con el fin de crear estrategias que generen ventajas para la empresa.

En la tabla 4, se presenta el FODA del Hotel Howard Johnson Quito.

Tabla 4.- FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Howard Johnson es una marca internacional, presente en Quito y otras ciudades del país. 2. Forma parte del grupo de hoteles más grande a nivel mundial, Whyndham. 3. Es operado por el grupo de hoteles GHL Group. 4. Está ubicado en una zona privilegiada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación de espacio en áreas sociales (restaurante, salones). 2. No cuenta con servicio de transfer propio. 3. Escaso personal profesionalmente capacitado para brindar un servicio de alto nivel. 4. Escasa comunicación interna entre distintos departamentos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés por parte de particulares, empresas o grupos internacionales por ser marca internacional. 2. Crecimiento turístico en los últimos tiempos. 3. Desarrollo de proyectos relacionados con el turismo dentro de la ciudad de Quito. 4. Reconocimiento de la marca a nivel internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajas tarifas por parte de otros hoteles de estándares más altos 2. Situación económica actual del país. 3. Condiciones naturales actuales del país. 4. Crecimiento e innovación en empresas hoteleras.

Después de realizar la matriz FODA, se establecieron relaciones entre las fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas y por último las fortalezas y debilidades, con lo cual se proponen estrategias a fin de mejorar la calidad en los servicios brindados por el hotel.

Tabla 5.- FODA cruzado

	ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA D-O
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • (F1-O3) Difundir la marca a nivel nacional, aprovechando que particulares, grupos y corporaciones extranjeras ya conocen la marca y preferirán al hotel al momento de su visita en el Ecuador. • (F1-O4) Explotar la ubicación privilegiada en la que se encuentra el hotel, estableciendo convenios de descuentos para los huéspedes (5 a 10% de dcto) en lugares circundantes como: Multicines, Juan Valdez, y NOE. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D3-O2) Elevar los estándares en la selección del personal y cumplir con los requerimientos por ellos determinados, garantizando la eficiencia del recurso humano que presta su contingencia en el hotel. • (D3-O3) Mantener un sistema de capacitación constante que ayude a fortalecer el servicio que cumpla con las expectativas de los usuarios. • (D4-O2) Planificar mejoras en la comunicación interna del hotel, para generar una difusión correcta de información entre todos los colaboradores, creando un ambiente laboral armónico en entendimiento y rendimiento.
	ESTRATEGIA F-A	ESTRATEGIA D-A
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • (F2-O4) Innovación en infraestructura y servicios ofertados para mantener el nombre y distinción de la cadena a la que pertenecen, con lo que se logrará la fidelidad de sus clientes. • (F1-A2) Las circunstancias económicas que atraviesa actualmente el país, no afectarán ni tarifas, ni calidad de servicio, garantizando el prestigio de establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1-A4) Incrementar las actuales áreas de atención, aumentando la oportunidad de oferta frente a la competencia. • (D3-A1) Fortalecer la calidad de atención y mejorar su servicio para mantener a sus clientes y atraer a nuevos mercados incluso cuando la competencia maneje tarifas menores.

Con ayuda de estas estrategias se potencializará y mejorará la calidad del servicio que brinda el establecimiento, enfocándose a:

- Un plan de mejoramiento dentro de los procesos manejados por el área de talento humano, para perfeccionar el desempeño del personal.
- La implementación de un plan de capacitación estratégico anual, de manera que se optimice el servicio del Hotel Howard Johnson Quito.
- Implementar un plan de carrera y desarrollo profesional dirigido a su personal.
- Efectuar un sólido manejo de comunicación interna, usando las herramientas necesarias como: manejo de redes sociales (Facebook, Twitter), correo electrónico interno e infomerciales internos.
- Incrementar el nivel de eficiencia, basándose en las normativas establecidas en un manual de calidad perteneciente al Departamento de Talento Humano, con la finalidad de garantizar la operación correcta de los procedimientos.

Con todas estas estrategias se pretende solucionar los puntos críticos que inciden negativamente en los procesos manejados por el Departamento de Talento Humano.

Capítulo IV.- Propuesta de mejoras – Planificación de mejoras

4.1. Planteamiento de objetivos y política de calidad de la empresa

Objetivos:

- Implementar una política de análisis de posiciones laborales.
- Crear un estándar de perfiles laborales que se ajusten a los requerimientos del establecimiento.
- Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Proveer al personal de capacitaciones continuas lo que producirá un mayor rendimiento aumentando la ventaja competitiva en el sector hotelero.
- Brindar un clima laboral agradable y adecuado para sus clientes internos con el fin de respetar sus derechos como tal.
- Establecer mecanismos adecuados para la comunicación interna.

Políticas de calidad:

Las políticas de la empresa se basan en:

- Honorabilidad
 - En la prestación de servicios, guardando una conducta coherente con la ética y honestidad, y aplicando el reglamento interno de la organización.
 - En los diferentes grupos de trabajo, basado en la honradez, lealtad y buena conducta tanto con la empresa, como entre compañeros.
- Respeto
 - Brindar una atención fundamentada en la igualdad de derechos de los seres humanos con manifestaciones de urbanidad y cortesía.
 - Con el fin de crear un ambiente de inclusión, no se diferenciará por condición, edad o género, requiriéndose siempre educación y cortesía entre quienes conforman el equipo de trabajo.
- Responsabilidad
 - Este sentimiento lleva a que toda acción y actitud con el cliente, refleje los estándares de la empresa.
 - El personal debe cumplir con este principio para que su desempeño se encuentre acorde a las normativas de la hospitalidad, demostrando valoración al establecimiento

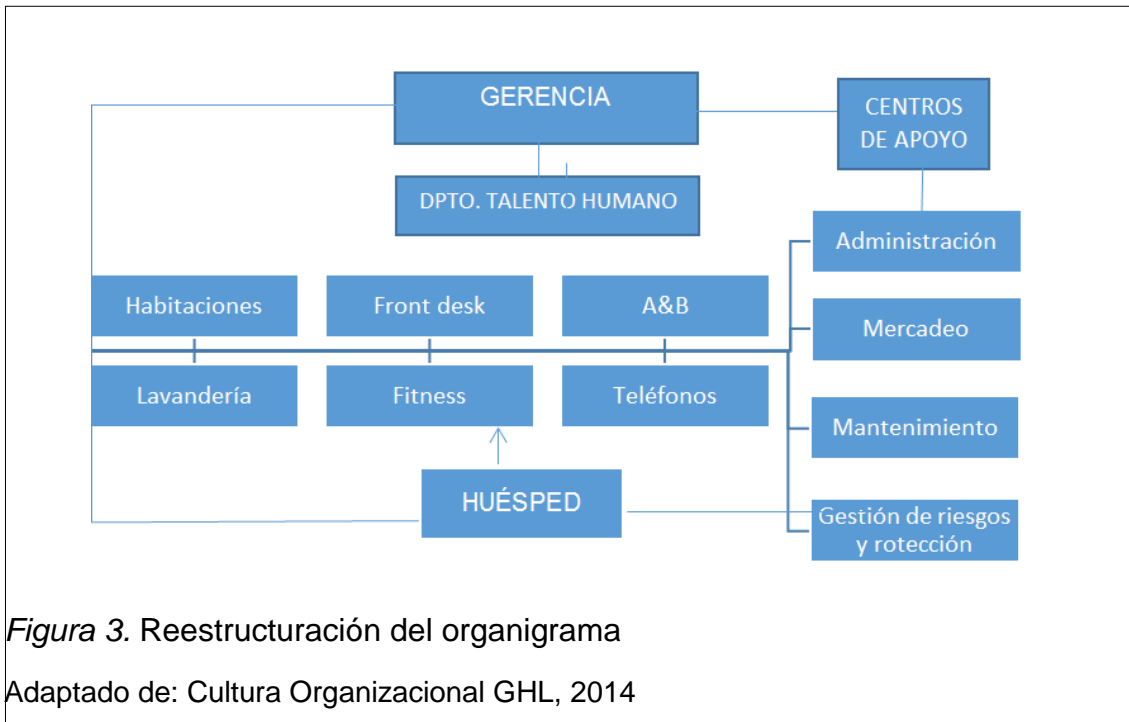
4.2. Definición de metas/indicadores de calidad

Para este proyecto se han definido las siguientes metas de calidad:

- Metas para clientes internos
 1. Realizar el programa de capacitación basadas en: desarrollo de competencias laborales, servicio al cliente y curso de certificación por cada una las áreas principales (Recepción, A&B y *House keeping*) al segundo semestre del año 2016.
 2. Implementar el programa de clima organizacional dentro del hotel Howard Johnson Quito, desde el último trimestre del año 2016.
 3. Realizar planes de carrera y desarrollo para los trabajadores del Hotel Howard Johnson Quito.
- Metas de Intervención
 1. Reestructurar el mapa de procesos manejado por el Departamento de Talento Humano para incluir los procedimientos sugeridos de mejora a partir del año 2017.
- Metas de Comunicación
 1. Manejar un sistema de comunicación integral por parte del Departamento de Talento Humano, a fin que se logre una interacción directa con todo el personal de la empresa.

4.3. Comunicación interna (delegación de responsabilidades – reestructuración del organigrama)

En la figura 5, se presenta la propuesta de la estructura organizacional mejorada del Hotel Howard Johnson Quito, en donde el Departamento de Talento Humano está relacionado directamente con el funcionamiento de los centros de producción, obteniendo así una mayor importancia y control.



4.4. Mapa de procesos optimizado

Dentro del proceso manejado por el Departamento de Talento Humano del Hotel Howard Johnson Quito, se plantean ajustes basados en modelos estándares que se han utilizado como referencia del presente trabajo. Se incluye principalmente el procedimiento de control y disciplina laboral, misma que ayuda a la supervisión del desempeño de los empleados.

En la figura 6, se presenta el mapa de procesos optimizado.

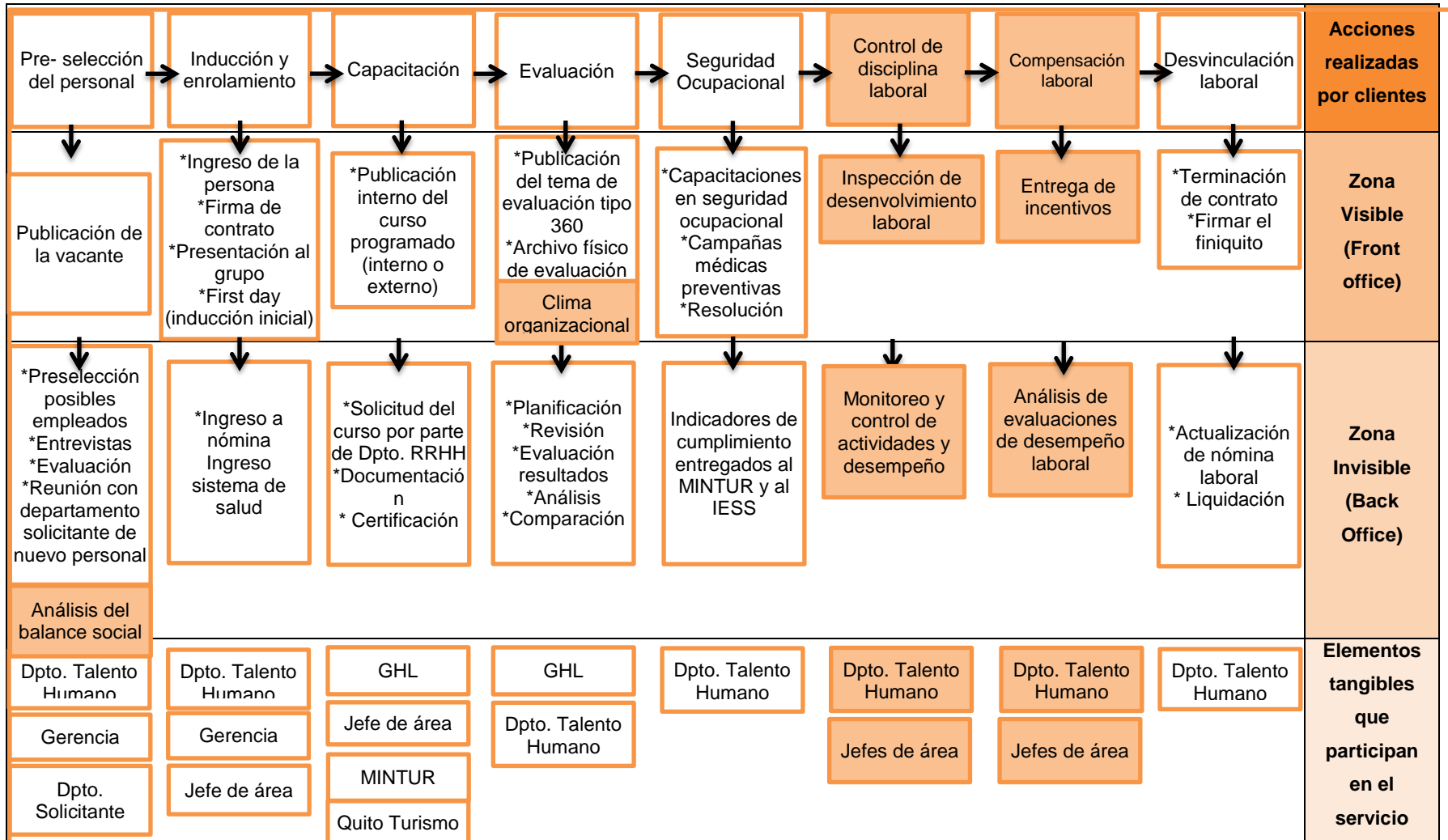


Figura 4. : Blueprinting de procesos optimizado

4.5. Estrategia de medición, análisis y mejora

Con el propósito de cumplir con las metas descritas anteriormente, se han establecido las siguientes estrategias de medición, análisis y mejora:

- Estrategias medición, análisis y mejora para clientes internos
 1. Realizar un seguimiento mensual de las actividades realizadas por los trabajadores de las distintas áreas, para llevar un control acerca de los procedimientos manejados, con la finalidad de ir eliminando posibles errores dentro de los mismos.
 2. Evaluar los conocimientos impartidos después de cada capacitación realizada para conocer el aporte obtenido de los diferentes cursos otorgados.

- Estrategias de medición, análisis y mejora para la intervención
 1. Implantar un nuevo diseño dentro del mapa de procesos del Departamento de Talento Humano, en donde abarque el uso del balance social, se fomente las capacitaciones regulares y un sistema de disciplina laboral de manera que mejore el manejo de personal.

- Estrategias de medición, análisis y mejora con respecto a la comunicación.
 1. Mantener un canal informativo a través de la red interna de la empresa (correo electrónico), en el cual diariamente se notifique a los empleados sobre los temas relevantes asociados con todo el personal. Además se implementará la difusión de información a través del uso de redes sociales. Para constancia de haber sido informados, se efectuará un control de firmas en cada área, verificando de esta manera que la difusión ha llegado de manera igualitaria.

V.- Propuesta de intervención

5.1. Estrategias de intervención

Con respecto a las estrategias de intervención del proyecto, se ha determinado la implementación de un manual de calidad específicamente enfocado en el Departamento de Talento Humano, debido a que esta herramienta ayudará a mejorar cada una de las funciones que intervienen en los procesos manejados por dicha área.

5.2. Índice del manual de calidad

El manual que se proporcionará, deberá contener la información de cada una de las áreas en acción, basada en las responsabilidades, metas y objetivos marcados por la visión y misión del Hotel Howard Johnson Quito, estableciendo una operación funcional del departamento en el cual se ha enfocado el proyecto.

1. Misión
2. Visión
3. Política de calidad
4. Principios y valores empresariales
5. Estructura organizacional
 - a. Estructura general GHL
 - b. Estructura Hotel Howard Johnson Quito
 - i. Gerencia General
 - ii. Departamento Talento Humano
 - iii. Centros de producción
 - Habitaciones
 - Lavandería
 - Front desk
 - A&B
 - Call center
 - Fitness
 - iv. Centros de apoyo

- Administración
 - Mercadeo
 - Mantenimiento
 - Gestión de riesgos y protección
6. Gestión de talento humano basado en competencias
 - a. ¿Qué son las competencias?
 - b. Grupos de competencias a nivel mundial
 - i. Motivación
 - ii. Conocimiento
 - iii. Autoconocimiento o auto-concepto
 - iv. Habilidades y capacidades
 - c. Competencias laborales a nivel GHL
 - i. Organizacionales
 - ii. Funcionales
 7. Reclutamiento y selección del talento humano
 - a. Reclutamiento interno
 - i. Balance social
 - b. Reclutamiento externo
 - i. Base de datos a nivel empresarial
 - ii. Referencias
 - iii. Publicación prensa
 - c. Encuestas
 8. Inducción
 - a. Integración al grupo de trabajo
 - b. Presentación
 9. Desarrollo del talento humano basado en competencias
 - a. Programa de capacitaciones
 10. Evaluación
 - a. Control y monitoreo de conocimientos y habilidades
 11. Bienestar Social
 - a. Seguridad Industrial
 - i. Normas y procedimientos

- ii. Señalización
 - iii. Inspecciones
 - iv. Plan de acción ante incidentes
 - v. Manejo de incidentes
 - vi. Brigadas de seguridad
 - b. Programa de medicina preventiva básica
 - i. Primeros auxilios
12. Evaluación del desempeño
- a. Clima organizacional
 - b. Políticas de compensación
13. Control y registro del talento humano
- a. Evaluación de actividades de trabajo
 - b. Monitoreo de cumplimiento de cargos laborales
14. Desvinculación laboral
- a. Reglamento interno

5.3. Propuesta de formación y capacitación

Para mejorar el rendimiento del personal, se plantea la ejecución de un plan de capacitación, el cual se enfoca principalmente en las áreas operativas de mayor injerencia dentro de la prestación de servicio, como lo son Recepción, A&B y *House Keeping*. Las capacitaciones se enfocan en los siguientes temas:

- Desarrollo de competencias Laborales: Curso de capacitación dictado por la empresa Capacitur, especializada en temas turísticos, para todas las áreas operativas del Hotel Howard Johnson Quito. Estos cursos tendrán una duración de 1 a 2 meses, con un costo aproximado de 650 dólares. El objetivo de este curso es incrementar el rendimiento y las capacidades físicas, habilidades de los empleados al generar un trabajo productivo, eficiente y capaz de sobrepasar las expectativas de sus clientes.
- Manejo de calidad en el servicio: los métodos, técnicas y procedimientos para gestionar un servicio de alta calidad son temas prioritarios dentro de la gestión hotelera, por lo que, el hotel Howard Johnson brindará la

oportunidad a su personal de capacitarse sobre el manejo de esta herramienta con la ayuda directa de líderes pertenecientes a la cadena GHL, tomando en cuenta que se trata de un factor estandarizado.

- Certificación por área: cada departamento debe contar con un certificado, el cual confirme su aptitud dentro de la misma. Los cursos para adquirir la certificación serán dictados por personas especializadas en los distintos departamentos pertenecientes a la cadena GHL.

5.4. Presupuesto de intervención

5.4.1 Presupuesto de mejoras (estimado)

A continuación se presenta en la tabla 6, el presupuesto estimado de las capacitaciones requeridas por el personal de cada área.

Tabla 6: Presupuesto de capacitación

Fecha	Meses	Descripción capacitación	Proveedor	Área	Valor	Valor total
Semana 1	2	Desarrollo competencias laborales	Capacitur	Recepción	\$ 650.00	\$ 1,300.00
Semana 2	2	Desarrollo competencias laborales	Capacitur	A&B	\$ 650.00	\$ 1,300.00
Semana 3	2	Desarrollo competencias laborales	Capacitur	House keeping	\$ 650.00	\$ 1,300.00
Semana 4	1	Desarrollo competencias laborales	Capacitur	Seguridad	\$ 650.00	\$ 650.00
Semana 5	1	Desarrollo competencias laborales	Capacitur	Mantenimiento	\$ 650.00	\$ 650.00
Semana 6	2	Manejo de calidad de servicio	GHL	Recepción	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Semana 7	2	Manejo de calidad de servicio	GHL	A&B	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Semana 8	1	Manejo de calidad de servicio	GHL	House keeping	\$ 500.00	\$ 500.00
Semana 9	3	Certificación por área	GHL	Recepción	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
Semana 10	2	Certificación por área	GHL	A&B	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
Semana 11	2	Certificación por área	GHL	House keeping	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00
TOTAL						\$ 14,050.00

En la Tabla 7, se presenta el presupuesto global, el cual incluye la elaboración del manual de calidad dirigido al Departamento de Talento Humano.

Tabla 7: Presupuesto total

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEP. TALENTO HUMANO		
PRESUPUESTO DE MEJORA		
CAPACITACIÓN		14050
ÁREA RECEPCIÓN	5300	
ÁREA A&B	3650	
ÁREA HOUSE KEEPING	3800	
ÁREA MANTENIMIENTO	650	
ÁREA SEGURIDAD	<u>650</u>	
MANUAL		500
DISEÑO Y ELABORACIÓN	388.64	
TOTAL PRESUPUESTO DE MEJORA (USD)		\$ 14,550.00

5.4.2 Cronograma de intervención

En la tabla 8, se establece el cronograma que incluye el tiempo establecido para desarrollar las capacitaciones requeridas por cada área del hotel, tomando en cuenta las necesidades básicas para incrementar los niveles de calidad.

Tabla 8. Cronograma de actividades

PERÍODO 2016-2017												
ACTIVIDADES	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
MANUAL												
Elaboración del manual (Índice)	■											
Entrega del manual		■										
CAPACITACIONES												
Desarrollo de competencias laborales (Recepción)			■	■								
Desarrollo de competencias laborales (A&B)					■	■						
Desarrollo de competencias laborales (<i>House keeping</i>)							■	■				
Desarrollo de competencias laborales (Seguridad)			■									
Desarrollo de competencias laborales (Mantenimiento)			■									
Manejo de calidad del servicio (Recepción)				■	■							
Manejo de calidad del servicio (A&B)				■	■	■						
Manejo de calidad del servicio (<i>House keeping</i>)												
Certificación por área (Recepción)							■	■	■			
Certificación por área (A&B)							■	■				
Certificación por área (<i>House keeping</i>)							■	■				
EVALUACIONES												
Recepción										■		
A&B										■		
<i>House keeping</i>										■		
Seguridad										■		
Mantenimiento										■		
INSPECCIÓN LABORAL											■	■

Conclusiones

Dentro del Hotel Howard Johnson de la ciudad de Quito, se evidencian falencias en los procesos implementados para reclutamiento, asignación de puestos, capacitación, evaluación y control de disciplina laboral de su personal dentro del Departamento de Talento Humano.

En el procedimiento de pre-selección se constató la inexistencia de un perfil profesional mínimo para la contratación del personal.

El Hotel Howard Johnson Quito no dispone de un plan de capacitación periódico para sus trabajadores.

El hotel no aplica la herramienta de clima organizacional, con la cual sus empleados pueden evaluar y emitir su criterio sobre el desempeño de sus superiores.

Dentro de los procedimientos manejados por el Departamento de Talento Humano, se evidenció que no cuenta con las herramientas necesarias para llevar un control de disciplina laboral y monitoreo de control de actividades.

Se encontró que el Departamento de Talento Humano del Hotel Howard Johnson Quito presenta debilidades a causa del incumplimiento de las normas establecidas por la cadena.

Una incorrecta comunicación con los clientes internos genera diferencias entre las áreas que conforman el establecimiento. Estas diferencias, a su vez, son ocasionadas por la deficiente relación laboral entre los empleados.

El plan de mejoramiento de estos procesos influenciará de manera positiva para la superación del personal, lo cual tendrá reflejo directo en los servicios prestados por este establecimiento.

La implementación de mejoras dentro del Departamento de Talento Humano mejorará la relación entre los funcionarios y colaboradores del hotel, de esta manera se creará un ambiente laboral sano; para mejorar el rendimiento del personal.

Recomendaciones

- Sugerir la implementación de un perfil básico y por posición laboral para el reclutamiento de personal, el mismo que cumpla con requerimientos básicos para cada área de trabajo.
- Ajustarse estrictamente a las pautas establecidas por la cadena para mantener un nivel estandarizado de calidad.
- Proponer un plan de capacitación para las diferentes áreas operativas del hotel, basándose en sus diferentes funciones desempeñadas.
- Implementar la herramienta de mediciones del clima organizacional dentro de la empresa, de tal manera que sus colaboradores cuenten con la oportunidad de evaluar a sus superiores, dando a conocer su criterio hacia ellos y a la manera en la cual desempeñan sus funciones aplicando el sistema 360°.
- Crear un plan de control de disciplina laboral para que de esta manera mantenga una evaluación constante sobre el accionar de su personal en las distintas áreas de trabajo.
- Mejorar los canales de comunicación interna para que se garantice la difusión entre todos los que laboran en el hotel.
- El plan de capacitación deberá ser visto desde un punto de vista de inversión, más no como un gasto, debido a que gracias a este habrá un incremento en la calidad del trabajador, lo que repercutirá en el prestigio de la institución y a su vez, influirá de manera directa en los ingresos de la misma.
- Fomentar el trabajo en equipo, lo que ayudará a fortalecer las relaciones personales internas.
- Desde los puntos de vista antes mencionados, es de vital importancia que el Departamento de Talento Humano decida establecer estas mejoras sugeridas.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson educación.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (Primera ed.). Bogotá: Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editora McGraw-Hill.
- Galindo, R. (23 de Octubre de 2015). Historia marca "Howard Johnson" y su inicio en el Ecuador. (B. Manzano, Entrevistador)
- GHL Hoteles. (2014). *Cultura Organizacioal*. 22,24.
- Giráldez, P., & Martín, M. A. (2004). *La Rentabilidad en el Sector Hotelero*. Sevilla: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.
- Hotel Howard Johnson Quito. (2014). *BALANCE SOCIAL*. Quito.
- Hotel Howard Johnson Quito. (2014). *Cartilla First Day*. Quito.
- Hotel Howard Johnson Quito. (2014). *Sistema Informativo de Mercadeo (SIM)*. Quito.
- International Labour Organization. (1998). *El desarrollo de los recursos humanos de la función pública en el contexto del ajuste estructural y del proceso de transición*. .
- MINISTERIO DE TURISMO. (2014 de Mayo de 2014). Recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/ministerio-de-turismo-desarrolla-nuevo-reglamento-para-alojamiento-y-hoteleria/>
- MINISTERIO DE TURISMO. (19 de Octubre de 2015). Recuperado el 30 de Noviembre de 2015, de <http://www.turismo.gob.ec/ahora-vamos-por-el-mundo-ecuador-nominado-en-10-categorias-de-los-world-travel-awards-2015/>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Municipio de Quito. (Septiembre de 2015). *Quito en cifras*. Recuperado de http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Documentos%20Informativos/ArchivosPDF/Quito%20en%20cifras_septiembre2015.pdf

Nacimba, A. (19 de Septiembre de 2014). *El Ciudadano*. Recuperado de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-inversion-turistica-hotelera-en-ecuador-se-fortalece/>

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Gestión de Hoteles*. Málaga: Vértice.

Quesada, R. (2006). *Elementos del Turismo*. San José: EUNED.

Reglamento de Alojamiento Turístico. (2015). *Ediciones Legales*. Recuperado de <file:///C:/Users/Usere/Downloads/reglamento-de-alojamiento-turistico-lexis.pdf>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Recuperado el 2015, de <http://buenvivir.gob.ec/36>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuestas



Formato de encuesta

Fecha:

Área de trabajo:

Cargo:

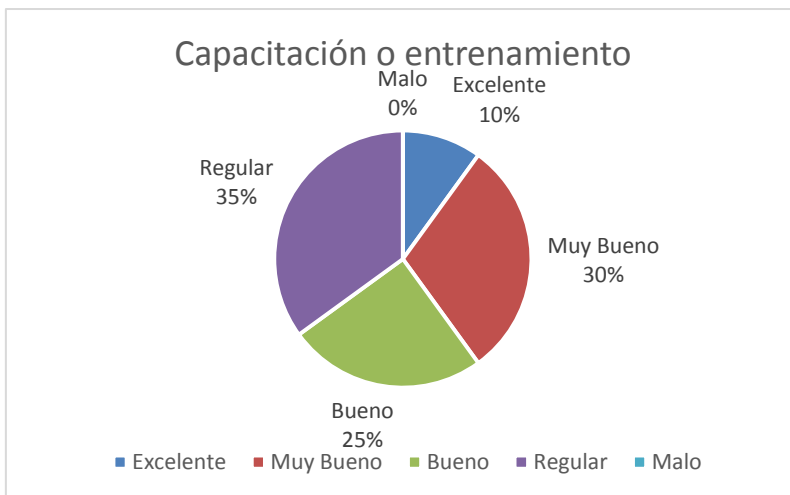
Del 1 al 5, sabiendo que uno equivale a malo y 5 a excelente, cómo calificaría las siguientes preguntas:

Encuesta personal interno	Rango de evaluación				
	Excelente 5	Muy bueno 4	Bueno 3	Regular 2	Malo 1
1.- La relación que tiene el personal con el Departamento de Talento Humano.					
2.- La capacitación o entrenamiento recibido por el personal por parte del hotel.					
3.-La solución de problemas entre empleador y empleado es.					
4.- La comunicación interna.					
5.- El ambiente laboral.					
6.- Las oportunidades de ascenso brindadas por el hotel.					
7.-Los beneficios que ofrece el establecimiento a sus trabajadores.					
8.- La seguridad laboral que brinda el hotel.					
9.- Las políticas de evaluación de desempeño de los empleados.					
10.- El sistema de supervisión laboral.					
11.- ¿Qué recomendaría usted para mejorar su rendimiento?					

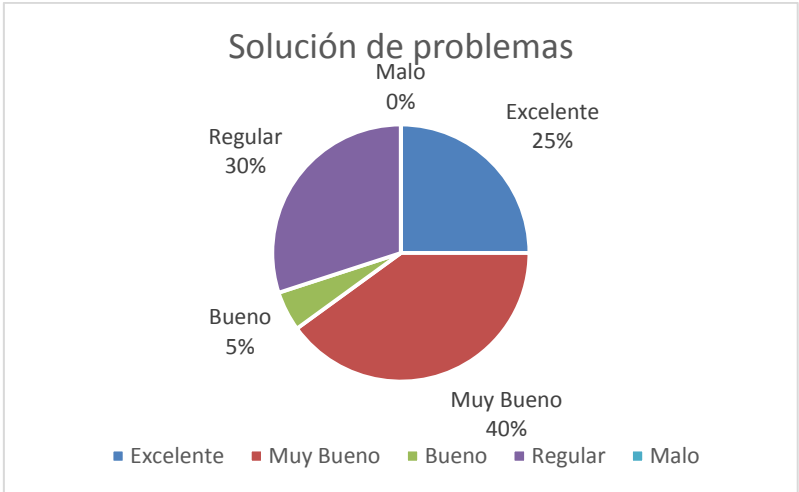
Anexo 2. Resultado de encuestas



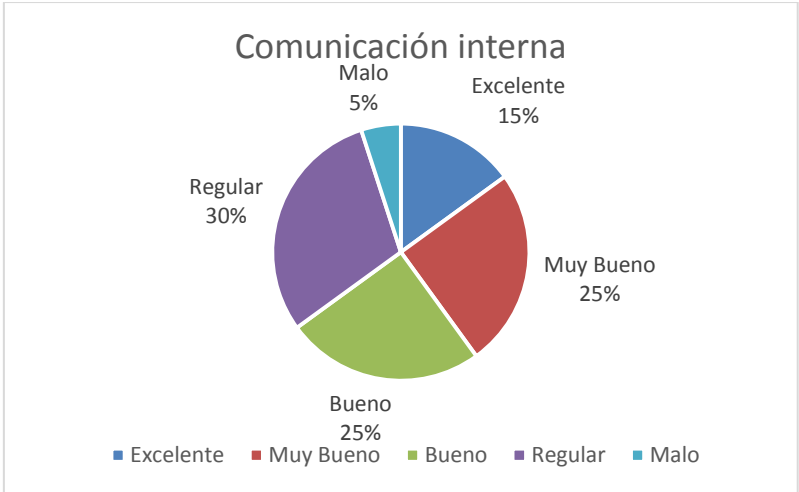
El Departamento de Talento Humano deberá encargarse del mejoramiento en cuanto al trato con el 40% restante, el mismo que presenta molestias.



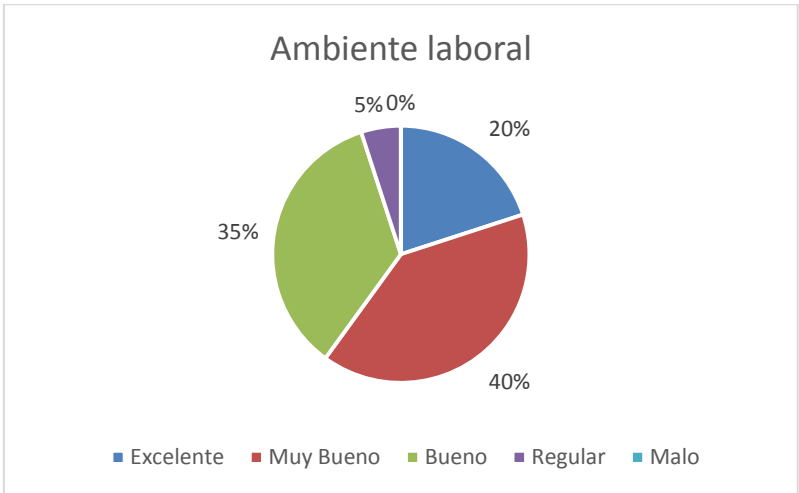
Los programas de capacitación se deben incrementar para la formación de su personal.



La resolución de problemas dentro del establecimiento deberá mejorar, debido a que un 35% no se siente satisfecho con respecto a esta situación.

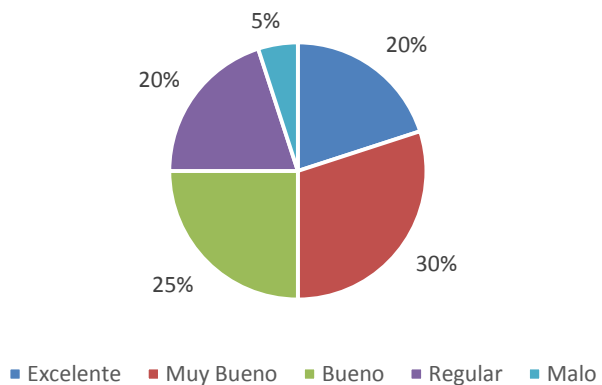


Uno de los factores más importantes en el cual deberán hacer énfasis, será la comunicación interna ya que presenta inconformidad.



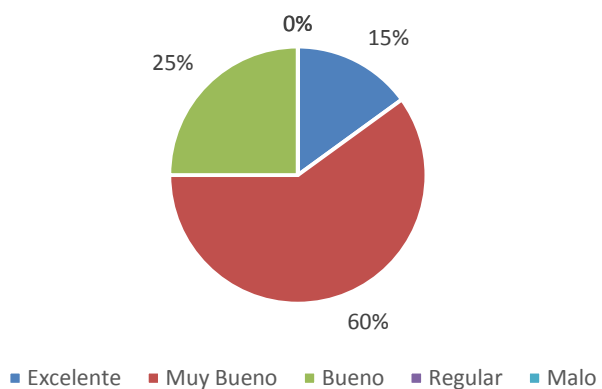
Se deberá analizar el ambiente laboral actual, ya que si los colaboradores presentan molestias, no podrán desenvolverse

Oportunidad de ascenso

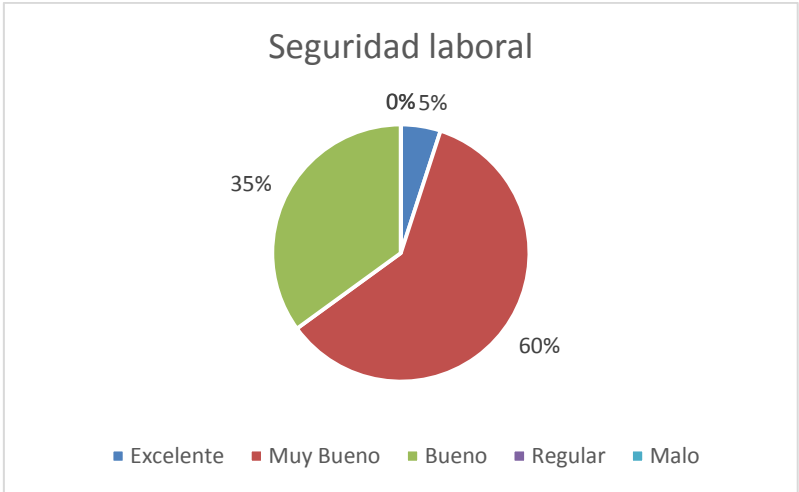


El establecimiento no brinda muchas oportunidades de ascensos a sus colaboradores.

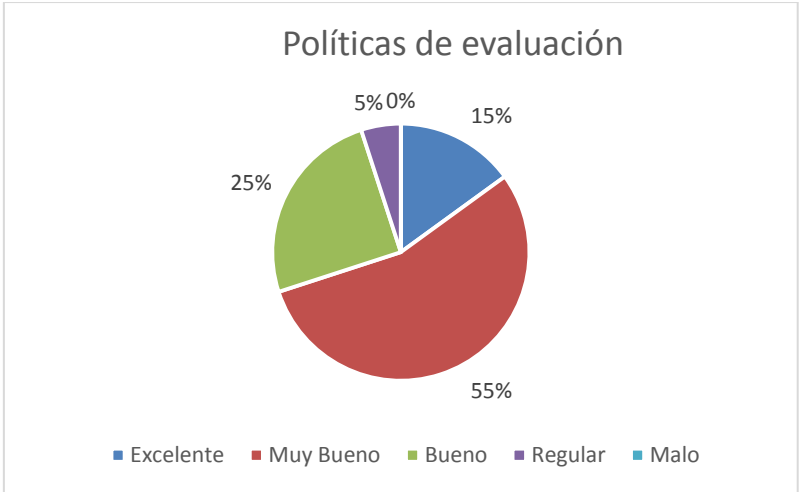
Beneficios que ofrece el establecimiento



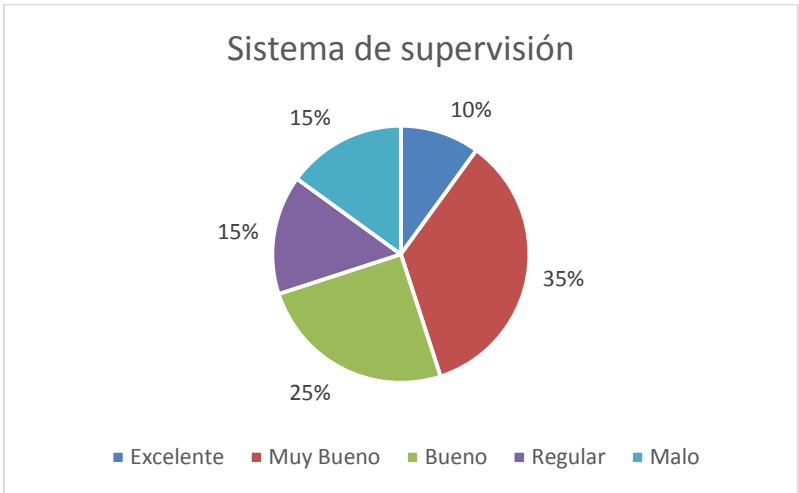
Con respecto a los beneficios que brinda el Hotel Howard Johnson a sus colaboradores, no se presentan problemas.



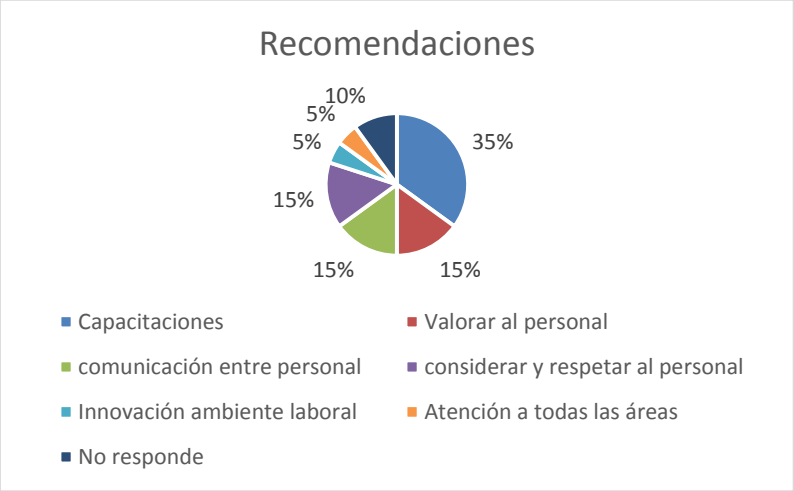
Los planes de seguridad laboral brindados por el establecimiento, son óptimos y completos.



El personal demuestra conformidad en cuanto a las políticas de evaluación.



El sistema de supervisión laboral deberá mejorar, ya que un 40% del personal lo califica de malo a regular.



Las recomendaciones deberán ser tomadas en cuenta para mejorar el ambiente laboral, la comunicación y el trato con el personal.

Anexo 3. Cronograma de entrenamiento

CRONOGRAMA ENTRENAMIENTO CERTIFICADO FRONT OFFICE 2013						
Sesión	No Horas	Tema	Topico	Participantes	Expositor	Ayuda
Modulo 1						
1	1	Entrenamiento		Todos	Myriam Delgado	
1	2	Estructura Organizacional	3	Todos	Myriam Delgado	Manual
1	1	Acciones de Seguridad	8	Todos	Fernando Maldonado	Manual
2	2	Relacion con los Huéspedes	7	Todos	Jennyfer Serrano	Manual
2	2	Organización Front Office	2	Todos	Karina Estrella	Manual
EVALUACIÓN Modulo 1						
Modulo 2						
3	1	Sico de Reservas	9	Todos	Carolina Sarabia	Manual
3	1	Job List de Reservas	9	Todos	Carolina Sarabia	Manual
3	1	Estandares de Reservas	9	Todos	Carolina Sarabia	Manual
EVALUACIÓN Modulo 2						
Modulo 3						
4	1	Procedimiento Registro Huésped - SICO	10	Todos	Karina Estrella	Manual
4	1	Control de Ocupación	11	Todos	Karina Estrella	Manual
5	1	Job List de Recepción	11	Todos	Karina Estrella	Manual
5	1	Estandares de Servicio de Recepción	7	Todos	Karina Estrella	Manual
EVALUACIÓN Modulo 3						
Modulo 4						
6	1	Estandares de Servicio de Guest Service	7	Todos	Jennyfer Serrano	Manual
6	1	Manejo de Quejas	7	Todos	Jennyfer Serrano	
EVALUACIÓN Modulo 4						
Modulo 5						
11	2	Contabilidad Huésped	13	Todos	Gonzalo Endara	Manual
12	2	Facturación - Sico	13	Todos	Susana Vaca	Manual
13	2	Job List - Check Out	14	Todos	Karina Estrella	Manual
14	2	Estandares Check Out	14	Todos	Karina Estrella	Manual
15	2	Auditoria Nocturna	14	Todos	Gonzalo Endara	
16	2	Auditoria Nocturna	14	Todos	Gonzalo Endara	Manual
EVALUACIÓN Modulo 5						
Modulo 6						
17	4	Procedimientos de Botones	17	Todos	Cristian Verdezoto	

Tomado de: Hotel Howard Johnson Quito, 2013



**CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACION TURISTICA
CAPACITUR
CAMARERA DE PISOS EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES**



Dirigido a: Colaboradores del área de alimentos y bebidas de los establecimientos ubicados en las Zonas Especiales Turísticas, La Ronda y La Mariscal y establecimientos con Distintivo de Calidad Q.

Código: CE-871

Lugar de la capacitación: CAPACITUR: Calle Milagros 201 y Leopoldo Salvador (Dentro del Liceo Fernández Madrid)

HORARIO	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes
15h30 a 18h30	06-abr Convivencia en el Trabajo Graciela Chávez	07-abr Convivencia en el Trabajo Graciela Chávez	08-abr Convivencia en el trabajo 09 horas Graciela Chávez	09-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez	10-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez
	13-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez	14-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez	15-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez	16-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez	17-abr Servicios de Camarera de Pisos Graciela Chávez
15h30 a 18h30	20-abr Servicios de Camarera de Pisos 24 horas	21-abr Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	22-abr Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	23-abr Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	24-abr Emprendimiento Victor Hugo Ojeda
	27-abr Emprendimiento 15 horas	28-abr Comunicación y Expresión Dora Enríquez	29-abr Comunicación y Expresión Dora Enríquez	30-abr Comunicación y Expresión Dora Enríquez	01-may FERIADO
15h30 a 18h30	04-may Comunicación y Expresión 12 horas	05-may Calidad en la Atención Dora Enríquez	06-may Calidad en la Atención Dora Enríquez	07-may Calidad en la Atención 09 horas	08-may Presentación y Conducta Profesional Dora Enríquez
	11-may Presentación y Conducta Profesional Dora Enríquez	12-may Presentación y Conducta Profesional 09 horas			

Tomado de: Capacitур, 2013



**CENTRO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN TURÍSTICA
CAPACITUR**



RECEPCIONISTA POLIVALENTE EN BASE A COMPETENCIAS LABORALES

Dirigido a: Colaboradores del área de alimentos y bebidas de los establecimientos ubicados en las Zonas Especiales Turísticas, La Ronda y La Mariscal y establecimientos con Distintivo de Calidad Q.


Código: CE-873

Lugar de la capacitación: CAPACITUR: Calle Millagros 201 y Leopoldo Salvador (Dentro del Liceo Fernández Madrid)

HORARIO	lunes 06-abr	martes 07-abr	miércoles 08-abr	jueves 09-abr	viernes 10-abr
15h30 a 18h30	Comunicación y Expresión Dora Enríquez	Comunicación y Expresión Dora Enríquez	Comunicación y Expresión Dora Enríquez	Comunicación y Expresión 12 horas	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín
15h30 a 18h30	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín
15h30 a 18h30	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente Diego Jarrín	Servicios de Recepcionista Polivalente 30 horas	Emprendimiento Victor Hugo Ojeda
15h30 a 18h30	Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	Emprendimiento Victor Hugo Ojeda	Emprendimiento 15 horas	FERIADO
15h30 a 18h30	Convivencia en el Trabajo María Dolores Criollo	Convivencia en el Trabajo María Dolores Criollo	Convivencia en el Trabajo 09 horas	Calidad en la Atención Dora Enríquez	Calidad en la Atención Dora Enríquez
15h30 a 18h30	Calidad en la Atención 09 horas	Presentación y Conducta Profesional Dora Enríquez	Presentación y Conducta Profesional Dora Enríquez	Presentación y Conducta Profesional 09 horas	

Tomado de: Capacitur, 2013

Anexo 4. Reglamentos y políticas de Capacitur.



IMPORTANTE
POLITICAS Y REGLAMENTOS DE CAPACITUR
Requisitos de asistencia, aprobación y certificación.

Estimados participantes:

Para aprobar un curso todo participante debe:

1. Asistir un mínimo del 90% de la duración total del curso.
2. Alcanzar un mínimo del 80% en la nota final.

Estos son dos requisitos obligatorios que el alumno debe cumplir para aprobar el curso y recibir su certificado de aprobación.

- ☞ Para la nota final el instructor tomará en cuenta: puntualidad, uniforme (para cursos en talleres de cocina, panadería o bares), participación en el aula o taller, pruebas evaluatorias orales o escritas, criterios que sumados darán como resultado su nota final.
- ☞ En caso de falta a clases, el alumno deberá presentar una justificación por escrito de su empresa para alcanzar el requisito de asistencia mínimo. En ningún caso se justificará más del 25% de inasistencia, aún con carta de justificación de la empresa.
- ☞ Para todos estos asuntos cualquier inquietud o comentario comuníquelo a la coordinadora Académica.

Atentamente,

La Dirección Ejecutiva

Tomado de: Capacitur, 2013

Anexo. 5. Contenido de capacitaciones.

CONTENIDO	
JUSTIFICACION	3
Qué tan bien utiliza sus habilidades de Liderazgo (Cuestionario)	4
¿QUE ES LIDERAZGO?	6
Buenos Líderes / Malos Líderes (Ejercicio)	6
RASGOS DE UN BUEN LIDER	7
Los rasgos del líder (Ejercicio)	8
Consejos para adquirir características de Líder	9
EL PODER	10
Poder Personal	10
El poder que se adquiere por la posición	10
Análisis de Poder (Ejercicio)	11
Consejos para obtener poder	12
ESTILOS DE LIDERAZGO	13
Liderazgo Autocratico	13
Liderazgo Autocratico (Ejercicio)	14
Liderazgo Burocratico	15
Liderazgo Burocratico (Ejercicio)	16
Liderazgo Permisivo	17
Liderazgo Permisivo (Ejercicio)	18
Liderazgo Democratico	19
Liderazgo Democratico (Ejercicio)	20
COMBINACION DE ESTILOS DE LIDERAZGO	21
Combinacion de Estilos de Liderazgo (Ejercicio)	22
ASERTIVIDAD	23
Personalidad Pasiva	24
Personalidad Pasiva (Ejercicio)	24
Personalidad Agresiva	25
Personalidad Agresiva (Ejercicio)	25
Personalidad Asertiva	26
Personalidad Asertiva (Ejercicio)	26
Consejos para ser mas Asertivo	27
Precauciones siendo asertivo	27
Qué tan asertivo soy (Cuestionario)	30
Compromiso	33

Tomado de: Hotel Howard Johnson Quito, 2013

Anexo 6. Gráficos presupuestarios

