

Diagnóstico de recursos humanos para mejorar el funcionamiento en los establecimientos de hospedaje de Manta

Diagnosis of human resources to improve operation in the lodging establishments of Manta

Rodney Alfonso Alfonso¹, Jennifer Nathalie Zambrano Zambrano¹

Información del artículo

Tipo de artículo: Artículo original

Recibido para evaluación: 04 de enero de 2021

Aprobado para publicación: 12 de mayo de 2021

¹Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta, Ecuador. Email: nathali_jenie@hotmail.com

Resumen

Esta investigación tuvo como propósito el diagnóstico de los recursos humanos en los establecimientos de hospedaje de Manta. Es de tipo descriptiva, tomando como base metodologías para orientar y estructurar una propia que pueda integrar elementos para este trabajo. A partir de ello se plantearon seis etapas: la primera se centró en la selección de hospedajes de cuarta y quinta categoría. Luego, se desarrolló la caracterización para comprender cómo están organizados los hoteles en estudio, determinar sus servicios, instalaciones y mercados. La tercera etapa fue la preparación para el diagnóstico, donde se seleccionaron siete profesionales del área de talento humano, quienes aportaron en la aplicación de herramientas, recolección de información y programaron cronogramas de visitas a los establecimientos. Después se constituyó el desarrollo del diagnóstico de los recursos humanos, centrado en la realización de un análisis interno y externo; del entorno laboral y gestión del talento humano, mediante la aplicación de entrevistas y encuestas. Los resultados del diagnóstico permitieron formular acciones de mejora que son: criterios para la correspondencia del cargo laboral, programa de capacitación, manual de comunicación interna, indicadores de auditoría interna y consideraciones para la identificación de incentivos, finalmente se planteó la evaluación y seguimiento de las propuestas.

Palabras clave: Alojamiento, recursos humanos, gestión del recurso humano, diagnóstico.

Abstract

The purpose of this descriptive research was to analyze human resources in the accommodation establishments of Manta, relying on methodologies to guide and structure one which can integrate elements for this work. From this, six stages were proposed: the first focused on the selection of fourth and fifth category accommodations. Then, a characterization was developed to understand how the hotels under study are organized, determine their services, facilities and markets. The third stage involved the preparation for the diagnosis, where seven professionals from the area of human talent were selected, who contributed in the application of tools, collection of information and planned visits to the establishments. Afterwards, the human resources diagnosis was run, focused on carrying out an internal and external analysis; of the work environment and human talent management, through the application of interviews and surveys. The results of the diagnosis allowed to formulate improvement actions that are: criteria for the correspondence of the job position, training program, internal communication manual, internal audit indicators and considerations for the identification of incentives, finally the evaluation and monitoring of the proposals.

Keywords: Accommodation, human resources, management of the human, diagnosis.

Introducción

El sector del alojamiento dentro de la actividad turística ha tenido varios cambios en cuanto a sus servicios, infraestructuras, mercados, tipologías y categorías debido a los acontecimientos que han marcado épocas en su desarrollo, tales como los avances en los medios de transporte, la revolución industrial y la conquista española; la cual a nivel nacional hizo que se realizaran cambios sociales, económicos y administrativos que conllevaron a que surjan nuevas motivaciones de viajes y se mejoren los servicios de hospedaje (Fernández et al., 2015).

La evolución del alojamiento en el país se ha evidenciado a través de los cambios que se han generado para obtener una mayor organización, planificación y calidad dentro de este sector. Esta evolución se muestra en los cambios que presentan los respectivos reglamentos de alojamientos turísticos, ya que demuestran significativos esfuerzos por lograr que en Ecuador existan alojamientos que cumplan los requerimientos de la ley.

Ante los cambios que han existido en los establecimientos, surge la necesidad de mantener elevados estándares de calidad en el servicio; es allí donde los recursos humanos (RR.HH) son de vital importancia para este tipo de empresas (Madero y Peña, 2012), además constituyen la parte medular de la organización, pues a través de ellos se logran planificar, cumplir objetivos, metas, estrategias y sobre todo desarrollar labores que están entorno al cliente, es decir, que sin la existencia del hombre como parte fundamental del alojamiento sería imposible poder brindar servicios de calidad para los clientes (Núñez y Sánchez, 2011; Alfonso, 2016).

De acuerdo a varias investigaciones efectuadas en el país existen algunas dificultades con relación al recurso humano, entre ellas se puede mencionar la inadecuada contratación del personal debido a que en muchos casos quienes desempeñan estos cargos son personas que no han sido preparadas en el ámbito turístico y hotelero; evitando así que profesionales graduados en el área puedan acceder a una fuente de empleo acorde a la preparación académica que han obtenido durante años de estudio. Existe también la rotación laboral debido a factores económicos y una baja relación entre las necesidades del cargo laboral con el talento humano de quien las desempeña; siendo estas las que inciden directamente en la satisfacción del cliente como también en la calidad del servicio (González y Muñiz, 2016); razón por la cual es necesario diagnosticar al recurso humano, a fin de poder detectar cuales son las causas que originan la problemática, a su vez identificar situaciones sean de índole positiva o negativa dentro de un entorno utilizando la

investigación, permitiendo de esta manera emitir un juicio crítico que valide lo que se está afirmando, ya que de acuerdo con Jova (2013) diagnosticar constituye “una herramienta de dirección, que hace comprender los estados pasados y actuales de la entidad en estudio, para proyectarse y trabajar de una mejor manera hacia su futuro”, considerando que tras la aplicación de esta herramienta es posible tomar acciones que mejoren las dificultades detectadas y proyectarse hacia una situación futura ideal en todos los ámbitos que comprenden el objeto en estudio (Moreno, 2010).

Al abordar la temática sobre los servicios de hospedaje en Manabí y específicamente en la ciudad de Manta se puede mencionar que estos forman una parte relevante de la oferta turística, en los cuales es notable el crecimiento del turismo, especialmente por la modalidad de sol y playa, motivo por el que la oferta de alojamiento se ve muy diversificada para atender la demanda actual (Gobierno Provincial de Manabí, 2015), esta razón conlleva a que en la provincia se pueden encontrar desde hoteles cinco estrellas hasta pequeños establecimientos de diferentes categorías distribuidos en todo el territorio, los mismos que de acuerdo con un estudio realizado por Alfonso, et al. (2015) presentan diversas problemáticas relacionadas con el factor humano, tales como, la falta de su planificación, poca consideración de las necesidades del personal a largo plazo debido a que laboran bajo contratos temporales, se realizan multitareas lo cual produce un entorno laboral tenso con poca comunicación, a su vez se evidencia la falta de investigaciones que permitan la identificación de las necesidades del talento humano, lo que conduce a un insuficiente desempeño laboral de los recursos humanos en los diferentes puestos de trabajo (Cadena, 2016).

Ante ello, el desarrollo del diagnóstico del talento humano en la ciudad de Manta pretende obtener tener una visualización de su estado actual en los establecimientos de hospedaje, puesto que hasta el momento no se cuenta con trabajos similares realizados en el área de estudio. A través de esta investigación se hará posible diagnosticar los recursos humanos de los establecimientos de hospedaje en la ciudad de Manta para la mejora de su funcionamiento, ya que según Barba y Serrano (2012) “los recursos humanos generalmente tienen un impacto significativo sobre los resultados organizativos: reclutamiento y selección, formación, evaluación del rendimiento y retribución”.

Mediante los resultados de esta investigación será factible que los involucrados sean estos propietarios u organismos públicos y privados en el sector puedan diseñar e implantar acciones con un enfoque social que les permita optimar el desempeño

profesional y mejorar el funcionamiento del establecimiento por lo tanto el resultado de este trabajo constituye una herramienta de apoyo a la gestión de los recursos humanos en el sector hotelero de Manta.

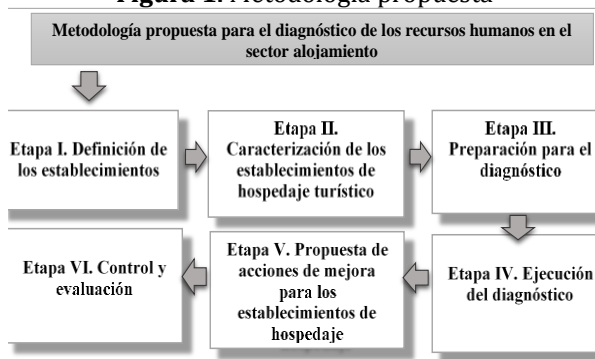
Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se comenzó con una búsqueda de metodologías vinculadas al tema en estudio a fin de poder definir y orientar el proceso investigativo estableciendo de esta manera las etapas, actividades, métodos, técnicas y herramientas para cumplir con el objetivo principal que es ejecutar el diagnóstico de los recursos humanos.

En la revisión documental se determinaron cinco instrumentos metodológicos enmarcados en los últimos cinco años, los cuales cuentan con actualidad en relación con la presente investigación, dentro de estos se destacan los trabajos de los siguientes autores: Enríquez (2011); Martínez et al., (2013); Falabelo (2013), Calderón (2014) y Alfonso et al. (2015).

Analizando la finalidad y utilidad que tiene cada una de las metodologías consultadas se estableció que las más apropiadas son Falabelo (2013) y Alfonso (2015), ya que cuentan con algunas técnicas y herramientas para desarrollar la investigación, a su vez se vinculan con el área en donde se efectuó este trabajo, sin embargo, se debe mencionar que se establecieron nuevas etapas y actividades para lograr formular una metodología que abarque el objetivo planteado. A continuación, en la figura 1, se presentan las etapas que integran el proceso metodológico.

Figura 1. Metodología propuesta



Fuente: Elaboración propia

Previo a la determinación de las etapas que conforman el proceso metodológico, se realiza una síntesis de cada una de ellas, a fin de poder detallar las actividades que la conforman, técnicas, herramientas y métodos utilizados.

Etapa I. Definición de los establecimientos

Para la selección de los establecimientos se consideraron varios factores como: afiliación a la institución, participación constante en las actividades de la Cámara de Turismo de Manta, años de servicio, ubicación, tipología y categoría. El cumplimiento de la actividad propuesta se realizó mediante una visita a la Cámara de Turismo de Manta para solicitar el catastro de establecimientos de alojamiento turístico afiliados a la institución, pues los resultados de la presente investigación tributan al desarrollo del proyecto institucional entre la ESPAM y la organización antes mencionada.

Etapa II. Caracterización de los establecimientos de hospedaje

Consistió en efectuar la caracterización general de los establecimientos que fueron considerados como objeto de estudio, para ello se inició con la recopilación de información documental y la técnica que se empleó fue la revisión bibliográfica, pues ayudó a que se puedan obtener datos relevantes en relación con la creación, planificación y estructuración de los centros de hospedaje. Se diseñó también una ficha de caracterización, la cual sirvió como herramienta útil para detallar las características físicas, principales mercados, niveles de ingresos, fluctuación laboral, servicios, instalaciones y ocupación por temporadas entre otras características que poseen cada uno los establecimientos.

Etapa III. Preparación para el diagnóstico

Esta etapa hizo posible identificar a los principales involucrados con la temática en estudio y coordinar las intervenciones en los establecimientos seleccionados. Puntualmente se efectuaron dos actividades, la primera consistió en la conformación del equipo de trabajo, para ello se empleó el método DELPHI, el cual permitió seleccionar a través de una encuesta a profesionales con un alto nivel de conocimiento, argumentación y competencia en relación con el tema en estudio. Como segunda actividad se desarrolló la programación de las visitas, esta consistió en determinar en espacio y tiempo cada una de las acciones que se deben realizar en la recaudación de información para la ejecución del respectivo diagnóstico, dicha acción se efectuó con la finalidad de coordinar el proceso de la investigación con los involucrados en el presente trabajo, por lo que se diseñó un cronograma en el que se especifica el lugar, fecha, actividades, involucrados y los respectivos responsables de esta manera se pudo optimar el tiempo de intervención en los hoteles.

Etapa IV. Ejecución del diagnóstico del talento humano

El diagnóstico se inició con un análisis interno, se propuso como herramienta la matriz de evaluación de los factores internos (EFI), en la cual se incluyeron las principales fortalezas y debilidades que involucran al talento humano y a los establecimientos de hospedaje, seguidamente se efectuó el análisis externo, el mismo que resume a las oportunidades y amenazas presentes tanto en un macroentorno como: procesos nacionales, internacionales o globales y microentorno con factores del territorio que inciden directamente en el funcionamiento de los establecimientos de hospedaje, la herramienta que se utilizó para cumplir con esta tarea fue la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

Mediante la identificación de los principales factores internos y externos se desarrolló la matriz DAFO ponderada, la cual permite la compilación y asignación de un nivel de importancia a través de una escala que va, desde cinco para los factores vitales hasta uno a los factores poco significativos, ya que mediante el procesamiento por medio de cuadrantes se pudieron determinar estrategias, la problemática y solución estratégica general.

Otra actividad que se realizó en esta etapa corresponde a la determinación de las problemáticas asociadas a los RR. HH., para ello se utilizó el diagrama de Ishikawa o comúnmente conocido como “espina de pescado”, el cual contribuyó a fijar las principales (causas) a partir de subcausas que se relacionan con la eficiencia y eficacia del capital humano en los establecimientos. Después se planteó desarrollar un análisis del entorno laboral a través de una encuesta, la cual incluyó criterios como: condiciones de trabajo, clima organizacional, remuneración, comunicación, satisfacción y capacitación, esta herramienta permitió al encuestado hacerse una autoevaluación en su desenvolvimiento personal dentro del espacio en el que labora y definir si su entorno laboral cumple con las exigencias de su trabajo. Para la determinación del número de encuestas a aplicarse se consideró útil emplear una muestra de población finita, ya que se conoce el total de recursos humanos que conforman los hoteles. Las ecuaciones 1 y 2 son aquellas que se emplearon en esta actividad.

$$n = \frac{Z^2 (N) (p) (q)}{[E^2 - (N-1)] + [Z^2 (p)(q)]} \quad [1] \quad q = 1 - p \quad [2]$$

Otra de las acciones de esta etapa es medir el estado actual de la gestión del recurso humano en los centros de hospedaje, para el desarrollo de esta actividad se consideró pertinente la formulación de indicadores relacionados con la gestión del recurso

humano tales como: planificación, formación, contratación y evaluación, ya que representan las labores cotidianas de la gestión del recurso humano, además fueron diseñados considerando la disponibilidad y tiempo para la recolección de la información.

Etapa V. Propuesta de acciones de mejora para los establecimientos de hospedaje

En esta etapa se realizó la propuesta de acciones de mejora que aporten al funcionamiento del sector hotelero de la ciudad de Manta en concordancia a los recursos humanos. Dichas acciones se plantean en función de los resultados que se obtuvieron en cada una de las etapas anteriormente realizadas, esto con el propósito de que lo planificado cambie la situación actual identificada en el proceso de la investigación y puedan mejorar en el futuro. La propuesta en primera instancia se vinculó con las problemáticas asociadas, para ello se debe detallar de forma clara lo que se desea realizar y en qué momento de la gestión del talento humano deben efectuarse, especificar el objetivo a alcanzar como también las áreas y los recursos necesarios para su cumplimiento.

Etapa VI. Evaluación y control

Constituyó la última etapa del proceso metodológico, su importancia se debe a que permite realizar una retroalimentación de lo propuesto y la comparación entre la evaluación del estado actual con el futuro luego de un tiempo en el que cada uno de los objetos de estudio lo determine, esta acción se puede efectuar mediante la aplicación de los indicadores que conforman la propuesta como también en establecer diversos medios de verificación. Se debe mencionar que esta etapa se centra principalmente en los intereses que mantenga el propietario, directivos y trabajadores de los establecimientos para verificar si las acciones de mejora propuestas muestran resultados favorables.

Resultados y discusión

Etapa 1. Definición de los establecimientos

La ciudad de Manta posee diversos establecimientos de hospedaje turístico con diferentes tipologías y categorías localizados especialmente en la franja costera de la ciudad, ya que es allí donde se concentra la mayor actividad turística de la zona, para esta investigación se hizo una selección aleatoria considerando los criterios de afiliación y participación en actividades con la Cámara de Turismo de Manta, a su vez se tomó en cuenta la tipología, categorización, operatividad y demanda, ya que es significativo que los establecimientos tuviesen afluencia permanente de clientes, demostrando con ello que las áreas

estratégicas, administrativas y operativas estén laborando y exista en ellas la cantidad considerable de recursos humanos para la realización de este trabajo, ante los criterios en los que se basa la selección se establece que los establecimientos seleccionados son los que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Establecimientos de hospedaje turístico seleccionados

Nombre	Tipología	Categoría
Poseidon	Hotel	5 estrellas
Oro Verde	Hotel	5 estrellas
Mantahost	Hotel	4 estrellas
Balandra	Hotel	4 estrellas

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2. Caracterización de los establecimientos de hospedaje

Los hoteles seleccionados están ubicados en la zona costera de la ciudad de Manta muy cercanos a varios atractivos turísticos, estos establecimientos en cuanto a su categorización son de cuatro y cinco estrellas, las mismas que en el país son consideradas como las más importantes y representativas aportando directamente en la fluctuación de la demanda, dentro del mercado cada hotel posee una variada experiencia, ya que el hotel Balandra cuenta con 23 años, hotel Oro Verde 19 años, hotel Mantahost 14 años y hotel Poseidon 2 años. El mercado que atienden es en un 90% huéspedes de negocios y un 10% recreación, en cuanto a servicios e instalaciones se identificaron aquellos de carácter único como también de índole común los cuales se muestran en las tablas 2 y 3.

Tabla 2. Instalaciones comunes entre hoteles

Instalaciones comunes
Habitación simple
Habitación doble
Habitación matrimonial
Suite junior
Salones para eventos
Restaurante dentro de las instalaciones
Bar dentro del establecimiento
Bar en zona diferenciada del área de restaurante
Centro de negocios con servicios de internet
Acondicionamiento térmico en áreas de uso común (enfriamiento y calefacción artificial)
Caja de seguridad en las habitaciones
Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)
Ascensores para uso de los huéspedes
Entrada principal de clientes al área de recepción y otras de servicios
Caja de seguridad en las habitaciones

Amenities de limpieza y cuidado personal
Generador de emergencia (sistema de iluminación, salidas, pasillos y áreas comunes)
Baño privado
Agua caliente
TV por cable
TV por internet
Gimnasio
Baño privado
Entrada principal de clientes al área de recepción y otras de servicios
Internet en todas las habitaciones y áreas de uso común
Aire acondicionado
Teléfono en la habitación
Juegos infantiles
Lavandería
Parqueadero/estacionamiento
Habitaciones insonorizadas
Frigobar
Piscina
Ascensores para uso de los huéspedes
Amenities de limpieza y cuidado personal
Acondicionamiento térmico en cada habitación / Sistema de tratamiento de aguas residuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Servicios comunes entre hoteles

Servicios comunes
Servicios de habitación.
Servicios audiovisuales.
Servicio de preparación de dietas especiales y restricciones alimenticias.
Servicios médicos para emergencias (propio o contratados).
Servicio telefónico.
Servicio de planchado.
Servicio de alimentos y bebidas a la habitación.
Servicio de botones.
Transfer in / out / Taxi.
Servicio de despertador desde la recepción hacia la habitación.
Personal que hable al menos un idioma extranjero en áreas de contacto con el cliente.
Servicio de lavandería propio/contratado.
Servicios adicionales (silla de bebe, cuna, cama extra).
Servicios tercerizados o contratados por el hotel.
Formas de pago (tarjetas de crédito, débito o voucher).

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3. Preparación para el diagnóstico

En esta fase se obtuvieron dos resultados puntuales, el primero de ellos fue la selección del grupo de trabajo el cual estuvo integrado por siete profesionales con amplios conocimientos en el tema

y con características tales como: profesión académica acorde al cargo que desempeña, cargo laboral vinculado al tema en estudio, años de experiencia en el sector del alojamiento, motivación para trabajar, participación en actividades de formación profesional, contratación fija. Las personas seleccionadas se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Grupo de trabajo seleccionado

Nombre y apellido	Cargo laboral	Años de experiencia
Ing. Marco Dávila.	Contralor	25 años.
Ing. Esteban Fiallo.	Gerente	20 años.
Lcda. Johana Rivera.	Jefa de recursos humanos	15 años.
Lcda. Mónica Mera.	Jefa de recursos humanos	15 años.
Lcda. Mirian Holguín.	Trabajadora social.	8 años.
Ing. Julia Pinargote.	Jefa de talento Humano.	5 años.
Ing. Karina Loor.	Asistente de talento humano.	3 años.

Fuente: Elaboración propia

La programación de las actividades se hizo en función de la disponibilidad de tiempo de los recursos humanos en los hoteles, razón por la cual se efectuaron citas previas con solicitudes en donde se detallaban las actividades, responsables y la duración de cada una de ellas, la intervención en los hoteles tuvo su inicio el 20 de junio del 2017 y culminó el 14 de julio del mismo año, durante todo este tiempo fue posible desarrollar todas las actividades que comprenden la etapa del diagnóstico.

Etapa 4. Ejecución del diagnóstico del recurso humano

El desarrollo del diagnóstico se efectuó mediante un análisis interno y externo, en primera instancia se abordaron aquellas situaciones positivas las cuales representan las fortalezas que poseen los hoteles seleccionados, entre estas se identificaron las siguientes: evaluación periódica del talento humano, existencia de herramientas para la asignación de funciones del talento humano (Manual de funciones), estimulación al talento humano, existencia de un proceso para la contratación del recurso humano, participación en capacitaciones realizadas por el MINTUR y SECAP y reconocimientos recibidos por la calidad en el servicio, las situaciones descritas han hecho posible que puedan destacarse en el entorno, sin embargo, también cuentan con debilidades las mismas que deben reducirse o eliminarse para alcanzar un desarrollo óptimo, se identificaron las siguientes: no se realizan registros históricos de los recursos humanos, existe un poca relación entre la

formación académica y el cargo laboral desempeñado, la mayoría de los esfuerzos de formación se centran únicamente en áreas de atención al cliente (A y B, recepción, ama de llaves), inexistencia de un programa integral para la formación de nuevos conocimientos y varios procedimientos de gestión del talento humano no están documentados.

En lo referente al análisis externo se determinaron las principales oportunidades que poseen los hoteles, siendo estas la existencia de instituciones educativas de enseñanza superior con carreras afines a la actividad hotelera, gran cantidad de profesionales y técnicos en la provincia en el ámbito hotelero y turístico, alto componente de la demanda hotelera es proveniente de las industrias como también de la realización de eventos de connotación en la ciudad y la existencia de planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente, sin duda alguna estas oportunidades constituyen aspectos sobre las cuales puede apoyarse la gestión del talento humano. Se analizaron aspectos que afectan externamente a los hoteles, entre los cuales están los siguientes: existencia de establecimientos de alojamiento que no cumplen con los requerimientos de la ley pero brindan similares servicios, marcada estacionalidad de la demanda turística en la ciudad, alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial y no hay conectividad entre el sector hotel y AAVV, operadoras o gestores turísticos.

Como parte del proceso de efectuó la matriz DAFO, la misma que resume los factores internos y externos determinados y mediante el cruce de información de cada uno de los cuadrantes se pudo determinar sus principales variables, las cuales se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Principales variables de la matriz DAFO
Fuente: Elaboración propia

Fortaleza	F3	Estimulación al talento humano
Oportunidad	O3	Planes de capacitación del MINTUR referentes a la atención al cliente.
Debilidad	D3	Poca relación entre la formación académica y el cargo laboral desempeñado.
Amenaza	A5	Alta rotación del personal influenciado por la competitividad salarial.

Fuente: Elaboración propia

Determinación de las problemáticas asociadas al talento humano de los hoteles en estudio.

La determinación de las problemáticas vinculadas tuvo como propósito establecer cuáles son las causas

y subcausas asociadas al capital humano dentro del ámbito hotelero. Para ello se tomó como referencia la información obtenida a través de las herramientas de recolección de información (entrevistas, encuestas e indicadores), a su vez se considera la opinión de la autora y de docentes profesionales en el tema. Mediante el cumplimiento de esta actividad se pudo determinar que las principales causas son el bajo compromiso laboral originado principalmente por la poca satisfacción del cargo asignado, poca comunicación interna debido a la individualización del trabajo y canales de información únicamente formales, existe también inconvenientes con el desarrollo del servicio originado por problemas de acceso a materiales y herramientas, a su vez hay un déficit en cuanto a las actividades de formación, ya que existe en varios casos rotación laboral, estas actividades se han visto limitadas por lo costos elevados que generan, motivo por lo cual han tenido que ser centralizadas para los departamentos claves de servicio.

Análisis del entorno laboral del recurso humano

Se efectuó un análisis general del RR. HH., iniciando con la descripción de un perfil laboral, el cual fue posible mediante la aplicación de encuestas a una muestra del talento humano que labora en los hoteles seleccionados, los resultados obtenidos se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Perfil general del recurso humano en los hoteles

Edad promedio	26 – 39 años
	54% Secundaria
	37% Tercer nivel
Nivel de instrucción educativa	5% Primaria
	4% Cuarto nivel
	77% Operativo
Cargo laboral desempeñado	21% Administrativo
	2% Estratégico
Tiempo de trabajo	1 – 4 años

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las características personales del RR. HH., se procedió a la descripción del entorno laboral a partir de varios elementos como: condiciones de trabajo, clima organizacional, motivación, comunicación, satisfacción, capacitación y desempeño con clientes, siendo estos los que pueden incidir en el desarrollo de las funciones como también en el compromiso de trabajo. En la tabla 7, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 7. Análisis del entorno laboral
Fuente: Elaboración propia

Condiciones de trabajo
Integra condiciones físicas, normas de seguridad y la disposición de materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de funciones, de acuerdo con lo manifestado por los encuestados las condiciones físicas no representan una relevante problemática, ya que la mayoría de RR. HH., considera que son buenas, pues la infraestructura de los hoteles es apta para cada área laboral, a su vez existe un total cumplimiento de normas laborales, sin embargo, un aspecto a reforzar es la accesibilidad de materiales ya que según la opinión de las personas no siempre están a disposición.
Clima organizacional
Es un elemento que dentro del entorno laboral refleja el respeto, apoyo, liderazgo y trabajo en equipo, los cuales deben estar siempre presentes en todos los niveles jerárquicos que existen en los hoteles. De acuerdo con los encuestados existe una buena relación laboral ya que los superiores tienen una actitud abierta para solucionar dificultades relacionadas con temas de trabajo, en lo referente a valores internos como responsabilidad y buenos modales, no se muestran problemáticas debido a que el talento humano siempre actúa de forma ética poniéndolos de manifiesto sin distinción de cargo laboral. Sin embargo, se evidenció la poca oportunidad de proponer nuevos proyectos o las formas en las que se debe efectuar el trabajo, por lo cual se considera debe ser un aspecto a reforzar.
Motivación
La motivación es considerada la razón que impulsa a una persona a cumplir sus labores, en varios casos estas motivaciones son sociales, personales o económicas, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados una gran cantidad indicó que se encuentran conformes con su retribución económica, mientras que casi la mitad expuso lo contrario. Se indagó también sobre los beneficios sociales, los cuales incluyen reconocimientos por el desempeño laboral de forma mensual y bonificaciones, las mismas que dependen de la demanda. Ante lo manifestado se concluye que los hoteles en la actualidad cuentan con varias formas de motivación las cuales se concentran en el aspecto económico ya que es el que más tiene influencia en el rendimiento laboral de una persona, aunque se debe expresar que existen otras formas de motivar desde una perspectiva profesional
Comunicación

La comunicación dentro del entorno laboral es el elemento que permite transmitir y comprender una tarea asignada o la forma en la que el capital humano debe actuar ante alguna circunstancia en específico, por lo que constituye uno de los medios que posibilita el adecuado desempeño laboral. Según los encuestados este elemento presenta ciertas dificultades ya que cuando las personas empiezan a mantener un contacto laboral de manera cotidiana empiezan a tener inconvenientes de comunicación ya sea con sus compañeros de trabajo como también con el talento humano de otras áreas, esto se debe a la inexistencia de manuales de comunicación interdepartamentales, por lo cual se considera que se debe reforzar este elemento para evitar que esta dificultad repercuta en el desarrollo de funciones.

Satisfacción laboral

La satisfacción es el elemento que indica el grado de aceptación que tiene el capital humano hacia su trabajo o a varias facetas del mismo, dentro del entorno laboral esta satisfacción se vincula con el clima organizacional, retribución, condiciones físicas y comunicación, entre otros factores. Para esta investigación se abordó sobre la satisfacción ante el cumplimiento de sus funciones, dando como resultado que la mayoría de los encuestados están satisfechos con las labores que actualmente desempeñan, además consideran que el trabajo realizado les da la oportunidad de seguir mejorando ya que cotidianamente se encuentran con nuevas situaciones que los incentivan a superarse a ellos mismos e innovar sus conocimientos.

Capacitación

La capacitación se considera también como acciones de formación, las cuales consisten en planificar y desarrollar actividades que le permitan al talento humano dentro de los hoteles mejorar sus conocimientos ya sea de forma práctica o de manera teórica. Los hoteles realizan esfuerzos por mantener a su personal actualizado con respecto a diferentes temáticas vinculadas con atención al cliente, calidad en los servicios, entre otras, la manera en la que se materializan estas acciones es mediante capacitaciones, las cuales en su mayoría son efectuadas por el MINTUR, por lo que se las considera acciones externas. Acorde a lo manifestado con anterioridad se puede determinar que este elemento tiene ventajas y desventajas ya que si existen acciones de capacitación pero estas son limitadas.

Desempeño con clientes

De acuerdo con lo investigado la mayoría de los encuestados dieron resultados positivos indicando que mantienen una excelente actitud ante todo lo que involucre el cumplimiento de sus labores, por ello se concluye que este elemento no muestra inconvenientes que intervengan en el entorno laboral, lo cual debe ser asumido como un aspecto favorable a seguir manteniendo y fortaleciendo.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de aspectos asociados a la gestión de los recursos humanos

Este análisis se elaboró con el propósito de recopilar información cuantitativa y cualitativa

sobre los siguientes aspectos que integran la gestión del talento humano como: planificación, formación, contratación y evaluación, de manera puntual se detallan los resultados obtenidos de cada uno de ellos. Inicialmente se consultó sobre la planificación, la misma que de acuerdo a lo indagado se realiza de manera semanal y de forma anual, con el fin de coordinar acciones como horarios y distribución de personal, a su vez la asignación de tareas que permitan el buen funcionamiento del hotel. En lo referente a la formación, se pudo establecer que existen pocas actividades proyectadas de manera interna, es decir, se carece de un programa para la formación de nuevos conocimientos en la que se involucren a todas las áreas del hotel, sin embargo, mantienen vínculos con el MINTUR y SECAP para que el talento humano participe en las actividades de dichas instituciones. La contratación se efectúa mediante entrevistas con los jefes departamentales y recomendaciones personales, a su vez existen las pruebas profesionales, pero estas son poco comunes. Indagando sobre la evaluación los hoteles demostraron que cada 3 meses se realiza una medición del desempeño laboral, en la que se valora bajo parámetros las funciones que realiza el personal administrativo y operativo.

Etapas 5. Propuesta de acciones de mejora para los establecimientos de hospedaje

Estas propuestas tienen como finalidad atenuar las principales dificultades identificadas a partir del cumplimiento de varias actividades como: evaluación de los factores internos, análisis del entorno laboral y análisis de la gestión del recurso humano, ya que se pretende formular es soluciones que estén acorde a la realidad de los establecimientos. Para ello se plantean cinco soluciones las cuales se encuentran ordenadas según los elementos que integran la gestión del talento humano (planificación, formación, contratación y evaluación).

La primera propuesta son criterios para la correspondencia entre las funciones y el perfil del postulante en los puestos de trabajo de los hoteles, la cual tiene como finalidad mejorar los índices de correspondencia laboral mediante la implementación de criterios de selección, los mismos que se sustentan en el subsistema de reclutamiento de Chiavenato (2000), por ello se establecen los siguientes: antecedentes educativos, antecedentes laborales, experiencia acorde al cargo solicitado, destrezas personales, cursos realizados, predisposición de aprendizaje y profesionalización, también la determinación de las capacidades acorde al puesto de trabajo a través de pruebas profesionales y entrenamientos previos. La segunda acción que debería realizarse consiste en el diseño de

un programa de capacitación integral para el talento humano en el sector de la hotelería teniendo como objetivo mejorar los conocimientos del talento humano, para ello se plantea ejecutar seis módulos: atención al cliente, calidad en los servicios, planificación y organización personal, comunicación y liderazgo, seguridad e higiene ocupacional y por último idiomas internacionales, sin embargo, los módulos propuestos pueden variar según la necesidad de aprendizaje y la modalidad que se desee realizar. La tercera acción es la elaboración de un manual de comunicación interna, este tiene como objetivo mejorar la comunicación interpersonal y departamental en el hotel, motivando a cada integrante del establecimiento a conocer sus funciones, metas, objetivos y afianzando su sentido de pertenencia, ya que de acuerdo a la investigación se detectó poca comunicación interna y una baja oportunidad de manifestar su opinión sobre cómo realizar su trabajo, el manual está orientado hacia tres niveles de comunicación (descendiente, ascendente y horizontal), para lo cual se propone establecer estrategias como reuniones por áreas, buzones de sugerencias, conversatorios, boletines y carteleros informativos, ya que constituyen las principales herramientas para generar un ambiente de trabajo adecuado basado en una buena comunicación. La cuarta acción son consideraciones para la identificación de incentivos hacia el talento humano en los hoteles, la misma que tiene como finalidad determinar los requerimientos del talento humano a partir de la identificación de sus necesidades personales y laborales como también del desempeño de sus funciones, para lo cual se establece que estas deben formar parte del proceso de evaluación laboral que se realiza al personal administrativo como operativo. Acorde a ello se establecen las siguientes: establecer los alcances de los incentivos actuales, determinar el grado de satisfacción según los beneficios obtenidos, identificar cuáles son los incentivos que requiere el talento humano mediante encuestas y conversatorios, seccionar los beneficios entre los económicos y los no económicos, fijar parámetros, condiciones y periodicidad para la respectiva entrega. Todas las propuestas en esta etapa se podrán desarrollar de manera equitativa o paulatinamente según el nivel de importancia que determine cada hotel y los alcances económicos que posean para la aplicación.

La formulación de indicadores para auditar la gestión que realiza el departamento de talento humano constituye la quinta acción de mejora propuesta y tiene como finalidad recopilar información cuantitativa y cualitativa de tal manera que se pueda desarrollar análisis comparativos y emprender futuras acciones correctivas. Los indicadores que se toman en cuenta son propuestos

por Alfonso (2013) y se dividen en tres grupos tales como: eficacia (rotación del personal, ausentismo y fidelización del cliente interno), efectividad (cumplimiento del proceso de selección, índices de accidentabilidad, acciones formativas) y por último de gestión (plantilla masculina, femenina, distribución del talento humano, niveles de escolaridad, grado de utilización de los resultados de la evaluación de desempeño laboral), estos también cuentan con la fijación de parámetros de medida para determinar el nivel de cumplimiento y de esta forma establecer nuevos cambios ante situaciones que estén fuera de lo que se considere estable.

Etapas 6. Seguimiento y evaluación

Desarrollar el respectivo seguimiento y evaluación ante la acción de mejora que se esté aplicando constituye uno de los aspectos que favorecerá a la verificación del cumplimiento y la identificación de falencias con el propósito de emprender correcciones en el momento oportuno. La forma en cómo se propone debe efectuarse esta acción es mediante indicadores y la determinación de medios de verificación tangibles e intangibles; considerando que cada estos son el medio por el cual los responsables de la ejecución de las propuestas podrán verificar si existe el cumplimiento pleno o parcial de lo emprendido y a su vez determinar si se han obtenido resultados favorables, por lo cual es pertinente también que se constate en qué medida las problemáticas han disminuido.

Conclusiones

Mediante la búsqueda de información bibliográfica se pudo sustentar de manera teórica la importancia que posee el recurso humano para el sector del alojamiento, a su vez permitió la determinación de los principales elementos que integran la adecuada gestión, los cuales son: planificación, contratación, formación y evaluación.

En el proceso de selección de instrumentos metodológicos se hizo factible seleccionar las metodologías de Falabelo (2013) y Alfonso et al., (2015), debido a que fueron las más apropiadas para la orientación del proceso investigativo; considerando que se añadieron nuevas etapas y actividades, pues fue lo más conveniente para cumplir con todas las necesidades investigativas para el diagnóstico.

El diagnóstico del talento humano hizo posible determinar que los hoteles a pesar de estar constituidos bajo una categoría superior y ser los más representativos de la ciudad, presentan ciertas falencias vinculadas al entorno laboral como también en la gestión del talento humano.

Las propuestas establecidas pueden ser desarrolladas por nuevos establecimientos que consideren tengan las mismas necesidades de mejora determinadas en este trabajo, lo cual les permitirá alcanzar el desarrollo en su funcionamiento a través de su talento humano.

Referencias bibliográficas

Alfonso, B. 2013. Procedimiento para la auditoría interna y autocontrol del sistema de gestión integral del capital humano en hoteles grandes del destino turístico Cayos de Villa Clara. Tesis en opción al grado científico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.

Alfonso, R. 2016. Diagnóstico y planificación de los recursos humanos en hoteles. 1 ed. Editorial Académica Española. ISBN: 978-659-60525-3 (Libro electrónico).

Alfonso, R; Blanco, G; Rodríguez, A; García, N. 2015. Consideraciones para la planificación de recursos humanos en hoteles de la provincia de Manabí. *Revista ESPAMCIENCIA*. 6: 37-45.

Barba, M. y Serrano, J. 2012. La gestión de recursos humanos en las corporaciones locales. *Revista Cuadernos de Gestión*. 12 (2): 149-168.

Cadena, J. 2016. La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Revista Ciencias Económicas y Empresariales*. 2 (4): 2477-8818.

Calderón, G. 2014. Modelo de gestión del talento humano para mejorar la calidad de los servicios en el hotel "Marquez de río" cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Tesis en opción al grado de Ingeniero en Dirección y administración de empresas turísticas y hoteleras. Ecuador, Universidad Autónoma Regional de los Andes.

Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. 5 ed. Editorial Nómós S.A. ISBN: 85-224-2004-1 (Libro electrónico).

Enríquez, G. 2011. Diagnóstico y propuesta del mejoramiento integral del hostel The Imperial en el sector de la Mariscal. Tesis en opción al grado de Ingeniero en Empresas Hoteleras. Ecuador, Universidad de Especialidades Turísticas.

Falabelo, Y. 2013. Planificación estratégica de RR.HH para el área de regiduría de pisos del Hotel Playa Cayo Santa María. Tesis en opción al grado de licenciatura en Turismo. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

Fernández, M; Vásquez, M; Dujarrié, G; Díaz, N; Soto, H. 2015. Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos. *Revista WINBLU*. 10 (1): 19 - 37.

Gobierno Provincial de Manabí. 2015. Gobierno Provincial de Manabí promueve turísticamente a Manabí este 2015. (En línea). Consultado el 24 abr. 2017. Formato HTML. Disponible: <http://www.manabi.gob.ec/3049-gpm-promueve-turisticamente-a-manabi-este-2015-1.html>

González, A; y Muñiz, N. 2016. Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Revista Ingeniería Industrial*. 37 (3): 266-277.

Jova, D. 2013. Diagnóstico y propuesta de estrategia para la actividad de gestión tecnológica e innovación en Infotur Villa Clara. Tesis en opción al grado de Licenciado en Turismo. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.

Madero, S. y Peña, H. 2012. Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Revista Cuadernos de Administración*. 28 (48). 25-36.

Martínez, R; Marrero, C; Pérez, R. 2013. Planificación de recursos humanos de un territorio turístico. El caso de Holguín-Cuba. *Revista Estudios y Perspectivas del Turismo*. 22: 583-606.

MINTUR (Ministerio de Turismo Ecuador). 2015. Reglamento de Alojamiento Turístico del Ecuador. Quito - EC. p 16-34. (En línea). Consultado, 29 de oct. 2016. Formato. PDF. Disponible en <http://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/RO.-465-Reglamento-de-Alojamiento-Tur%C3%ADstico-con-anexos.pdf>

Moreno, R. 2010. El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. *Revista Humanidades y Ciencias Sociales*. 27:1-409.

Moscoso, S; Alonso, P; Cuadrado, D. 2015. Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Madrid*. 31 (2): 79-89.

Núñez, J. y Sánchez, J. 2011. De la administración del recurso humano a la gestión del talento humano. *Revista Temas de Ciencia y Tecnología*. 15 (44): 3-10.