



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL ENCAMINADO AL
DESARROLLO DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el Grado de Magister en
Gestión del Talento Humano

Autor

Carlos Gabriel Núñez Ortega

Director

Mgs. Mentor Sánchez Del Valle

Quito – Ecuador

Marzo – 2014

AUTORÍA

Yo, Carlos Gabriel Núñez Ortega, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

CARLOS GABRIEL NÚÑEZ ORTEGA

C.I. 170912505-6

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por el señor Carlos Gabriel Núñez Ortega, previo a la obtención del Grado de Especialista Magister en Gestión del Talento Humano, considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 17 días del mes de febrero de 2014

MGS. MENTOR SÁNCHEZ DEL VALLE
DIRECTOR

DEDICATORIA

“Quiero dedicar este trabajo a mis padres y familia
por apoyarme en todas mis decisiones por ayudarme
a alcanzar todas mis metas en mi vida personal y profesional,
y a la Ing. Viviana Herrera por su apoyo incondicional
en el desarrollo y culminación de este proyecto”

CARLOS NÚÑEZ ORTEGA

AGRADECIMIENTO

“Quiero agradecer de manera muy especial al
Dr. Mentor Sánchez del Valle por su extraordinaria dirección,
desinteresado apoyo, tiempo y paciencia para
la elaboración de la presente tesis de grado”.

CARLOS NÚÑEZ ORTEGA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	II
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL ÁREA DE ESTUDIO

1.1. Área de estudio	6
1.2. La Hotelería en la ciudad de Quito	7
1.3. Reseña histórica	8
1.4. Tipos de Hoteles	9
1.5. Capacidad Hotelera de la Ciudad de Quito	17
1.6. Servicio Hotelero	18

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1.	Valores Organizacionales de la Empresa	19
2.2.	El nuevo desafío la neurociencia como fuente de oportunidades	20
2.3.	Análisis y diagnóstico del ambiente externo	22
2.4.	Análisis y diagnóstico del ambiente interno	23
2.5.	Análisis de los puestos de trabajo e identificar las competencias	24
2.5.1.	Esquema de la descripción de puestos	25
2.6.	Propuesta para la implementación del BSC como una herramienta estratégica de gestión para medir la eficiencia de los procesos de las empresas del sector hotelero	26
2.7.	Elementos de Diagnóstico aplicados al Hotel	27
2.7.1.	Misión, visión, valores y estrategias	27
2.7.2.	El mapa estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones (causa - efecto)	28
2.7.3.	Indicadores y metas	28
2.7.4.	Responsables e iniciativas	28
2.8.	El Balanced Scorecard aplicado a Hoteles	28
2.8.1.	Perspectiva Financiera	29
2.8.2.	Perspectiva de Clientes	30
2.8.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	30
2.8.4.	Aprendizaje y Desarrollo	30
2.9.	Los Indicadores de Gestión bajo el enfoque del BSC para Hoteles	31

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO HOTELERO

3.1.	Identificación de Mercado	32
3.2.	Planificación Estratégica	33
3.2.1.	Misión	33
3.2.2.	Visión	33
3.2.3.	Valores	33
3.2.4.	Análisis FODA	34
3.2.5	Estructura Organizacional	35
3.3.	Técnica de Investigación Aplicada	36
3.3.1.	Encuesta	36
3.4.	Población y Muestra	36
3.5.	Análisis e interpretación de los resultados	37
3.5.1.	Encuesta realizada al área de talento humano	37
3.5.1.1.	Conclusiones generales de la encuesta	48
3.5.2.	Encuesta aplicada al departamento de recepción	49
3.5.2.1.	Conclusiones generales de la encuesta	61
3.6.	Estándares de calidad en el servicio	61

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1.	Evaluación del desempeño	64
4.2.	Evaluación por competencias	64
4.2.1.	Definición de competencia	64
4.2.2.	Clasificación de competencias	64

4.2.3. Niveles de competencia	65
4.2.4. Escala numérica de los grados	65
4.2.5. Esquema para la evaluación del desempeño	66
4.2.6. Diccionario de competencias	66
4.2.6.1. Competencias cardinales	66
4.2.6.2. Competencias Específicas	67
4.3. Evaluación del desempeño por competencias para el área de talento humano y departamento de recepción del hotel Dann Carlton	70
4.3.1. Metodología	70
4.3.1.1. Identificación del personal a ser evaluado	70
4.3.1.2. Definición de las competencias para los diferentes puestos de trabajo	70
4.3.1.3. Tabla de apreciación de las competencias	79
4.3.1.4. Tabla de conversión de resultados cualitativos a cuantitativos	79
4.3.1.5. Tabla matriz de resultados cuantitativos de las áreas evaluadas	80
4.3.1.6. Presentación de Resultados	84
4.3.1.7. Resultados finales de la evaluación de desempeño del jefe de talento humano	88
4.3.1.8. Resultados finales de la evaluación de desempeño de la asistente de talento humano	89
4.3.1.9. Resultados finales de la evaluación de desempeño del jefe de recepción	90
4.3.1.10. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista A	91
4.3.1.11. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista B	91
4.3.1.12. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista C	91

4.3.1.13. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista D	92
4.3.1.14. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista E	92
4.3.1.15. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista F	92
4.3.1.16. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista G	93
4.3.1.17. Resultados finales de la evaluación de desempeño recepcionista H	93
4.3.2. Análisis de resultados del departamento de recepción	94

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones	95
5.2. Recomendaciones	95
5.3. Propuesta - Aplicación del Balanced Scordcard o Cuadro de Mando Integral (CMI) en el Área de talento humano	96
5.3.1. Estrategia Institucional	96
5.3.2. Análisis del departamento de talento humano	97
5.3.2.1. Misión	97
5.3.2.2. Visión	97
5.3.2.3. Análisis FODA	97
5.3.3. Diagnóstico de la Empresa	98
5.3.3.1. Historia del Hotel Dann Carlton	98
5.3.3.2. Servicios	99
5.3.3.3. Estructura Organizacional	100
5.3.4. Mapa Estratégico Institucional	101
5.3.5. Diseño de mapa estratégico del departamento de talento humano	103

5.3.6. Diagnóstico de Problemas	104
5.3.7. Elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI)	106
5.3.7.1. Indicadores de Problemas	106
5.3.7.2. Fichas de Indicadores	106
5.3.7.3. Tablero de Control	108
5.3.7.4. Matriz de priorización de iniciativas	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	115

ÍNDICE DE TABLAS

3.5.1.1. Proceso de planificación estratégica	37
3.5.1.2. Objetivos definidos para el desarrollo del hotel	39
3.5.1.3. Indicadores de Medición de la Gestión	40
3.5.1.4. Indicadores para medir las metas y objetivos planteados	41
3.5.1.5. Herramientas de gestión para medir la eficiencia	42
3.5.1.6. Procesos críticos internos	43
3.5.1.7. Problemas que afectan los procesos críticos	44
3.5.1.8. Herramientas de mejoramiento en los procesos críticos	45
3.5.1.9. Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices	46
3.5.1.10. Impacto del Cuadro de mando integral	47
3.5.2.1. Conocimiento de la evaluación de desempeño	49
3.5.2.2. Aplicación evaluación de desempeño	50
3.5.2.3. Sistema para la evaluación de desempeño	52
3.5.2.4. Conocimiento de competencias laborales	53
3.5.2.5. Habilidades y destrezas para desarrollar en el puesto de trabajo	54
3.5.2.6. Necesidad de realizar una evaluación de desempeño	55
3.5.2.7. Evaluación de desempeño como herramienta para conocer los procesos	56
3.5.2.8. Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional	58
3.5.2.9. Aplicación programas de capacitación	59
3.5.2.10. Realización de la evaluación de desempeño por competencias	60
4.3.1. Calificación para la evaluación de desempeño	79
4.3.2. Tabla de conversión	79

4.3.3. Competencias del área de talento humano: Jefe de talento humano	80
4.3.4. Competencias del área de talento humano: Asistente de talento humano	81
4.3.5. Competencias del departamento de recepción: Jefe de recepción	82
4.3.6. Competencias del departamento de recepción: Recepcionistas	83
4.3.7. Evaluación del Jefe de talento humano: Jefe Inmediato	84
4.3.8. Evaluación del Jefe de talento humano: Compañero	85
4.3.9. Evaluación del Jefe de talento humano: Colaborador	86
4.3.10. Evaluación del Jefe de talento humano: Autoevaluación	87
5.3.1. Perspectiva Financiera	106
5.3.2. Perspectiva de Clientes	107
5.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos	107
5.3.4. Perspectiva de formación y crecimiento	108
5.3.7.1. Tablero de Control	109
5.3.7.2. Matriz de priorización de iniciativas	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.5.1.	Capacidad Hotelera	17
2.8.	Perspectivas del Balanced Scorecard	29
3.5.1.1.	Análisis porcentual sobre el proceso de planificación estratégica	38
3.5.1.2.	Análisis porcentual sobre los objetivos definidos para el desarrollo del Hotel	39
3.5.1.3.	Análisis porcentual sobre Indicadores de medición de la gestión	40
3.5.1.4.	Análisis porcentual de indicadores para medir las metas y objetivos planteados	41
3.5.1.5.	Análisis porcentual de las herramientas de gestión para medir la eficiencia	42
3.5.1.6.	Análisis porcentual de los procesos críticos internos	43
3.5.1.7.	Análisis porcentual de los problemas que afectan los procesos críticos	44
3.5.1.8.	Análisis porcentual de las herramientas de mejoramiento en los procesos críticos	45
3.5.1.9.	Análisis porcentual del Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices	46
3.5.1.10.	Análisis porcentual del impacto cuadro de mando integral	48
3.5.2.1.	Análisis porcentual del conocimiento de evaluación de desempeño	50
3.5.2.2.	Análisis porcentual de la aplicación de evaluación de desempeño	51
3.5.2.3.	Análisis porcentual para la evaluación de desempeño	52
3.5.2.4.	Análisis porcentual de las competencias laborales.	53
3.5.2.5.	Análisis porcentual de las habilidades y destrezas para desarrollar en el puesto de trabajo	54

3.5.2.6. Análisis porcentual de la necesidad de realizar una evaluación de desempeño	55
3.5.2.7. Análisis porcentual de la evaluación de desempeño como herramienta para conocer los procesos	57
3.5.2.8. Análisis porcentual de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional	58
3.5.2.9. Análisis porcentual de la aplicación programas de capacitación	59
3.5.2.10. Análisis porcentual de la evaluación de desempeño competencias	60
4.3.1. Detección de brechas jefe de talento humano	88
4.3.2. Detección de brechas asistente de talento humano	89
4.3.3. Detección de Brechas jefe de recepción	90
4.3.4. Análisis comparativo del Desempeño de Recepcionistas	93
5.3.1. Mapa Estratégico Institucional	102
5.3.2. Mapa Estratégico Talento Humano	103
5.3.3. Diagnóstico de Problemas	105



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**TEMA: ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL ENCAMINADO AL
DESARROLLO DEL PERSONAL DEL SECTOR HOTELERO MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD**

Autor: Carlos Núñez

Director: Mgs. Mentor Sánchez del Valle

RESUMEN

La siguiente investigación demuestra la importancia del diseño, ejecución e implementación del Balanced Scorecard en las organizaciones del sector hotelero de la ciudad de Quito. Esta herramienta es fundamental para encontrar un balance entre los indicadores financieros y no financieros, el estudio parte desde una evaluación de los procesos y del desempeño para comprobar cómo se desarrolla la gestión y además permite conocer las empresas que prestan servicios de hostelería y con qué herramientas se realiza la gestión integral.

El sector hotelero es el eje fundamental de la oferta turística, por tal razón los esfuerzos deben encaminarse a elevar los estándares de calidad, mejorando los procesos mediante la aplicación de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, para que permita un equilibrio entre los índices financieros y la satisfacción del cliente, para mejorar los procesos operacionales internos, ligarlos a la perspectiva de aprendizaje, mediante la capacitación constante y el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, toda esta conjunción de procesos llevará a la empresa a ser rentable.

Este estudio propone un nuevo enfoque que permita ver el futuro de las organizaciones hoteleras en base a la propuesta del Balanced Scorecard, ya que en

la actualidad la gran mayoría de las empresas que prestan servicios de hostelería y distracción en el Ecuador, únicamente buscan medir su rentabilidad mediante índices financieros.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, evaluación del desempeño, competencias, procesos críticos, indicadores de gestión, planificación estratégica.

ABSTRACT

The following research show us the importance of the design, the execution and implementation of the Balanced Scorecard in the organizations of the hotel industry in Quito's city, this is a fundamental tool to find a balance between the financials indicators and the not financials ones, the study starts from an evaluation of the process and the performance to proof how the task develops, and also allow us to know another businesses that offer hotel services and to know which type of tools they use for their integral development.

The hotel industry is the main key for the touristic offer, for such a reason the effort should be directed to the improvement of quality standards and the process through the application of the management tool of Balanced Scorecard, giving us a balance between financials factors and the client satisfaction, to help the internal operational process, for a better perspective of learning, through a constant training along a better quality of the products and services to offer. All these in conjunction will take us to a rentable business.

This research propose a new focus that will allow us to see the future of the different hotel industry organizations based on the Balanced Scorecard proposal, as in the actuality most of the business that offer services to the hotel industry and entertainment in Ecuador, only look for their ratability for their financial factors.

Key Words: Balanced scorecard, performance evaluation, competencies, critical processes, strategic planning management indicators.

INTRODUCCIÓN

La ciudad de Quito se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos de América latina por tal razón el objetivo principal de las organizaciones hoteleras debe encaminarse a elevar los estándares de calidad en el servicio.

El propósito de esta investigación es realizar un análisis organizacional que permita conocer las competencias que el talento humano debe desarrollar en el sector hotelero y brindar elementos de juicio para valorar la importancia de la aplicación del Balanced Scorecard en dichas organizaciones como una herramienta integral de control, basado en el modelo de Kaplan y Norton que permite planificar y evaluar las organizaciones.

Esta investigación se sustenta en la necesidad que tienen las organizaciones del sector hotelero de la ciudad de Quito en contar con una herramienta que permita medir el desempeño organizacional y mejorar los procesos internos y externos para desarrollar una gestión exitosa para trascender en el tiempo, este tema se ha convertido en el gran reto de las instituciones turísticas y hoteleras.

Como resultados obtenidos de la investigación, este trabajo se desarrolla en cinco capítulos:

Capítulo I Generalidades del área de estudio.- En este capítulo se estudia todo lo relacionado con el sector hotelero en la Ciudad de Quito.

Capítulo II Análisis Organizacional.- Se realiza el estudio teórico del Balanced Scorecard para ser aplicado en los hoteles de lujo de la ciudad.

Capítulo III Análisis del Mercado Hotelero.- Se identifica el mercado que se va a investigar y se desarrolla la planificación estratégica de la empresa.

Capítulo IV Evaluación del Desempeño por Competencias.- Se identifican las competencias que debe desarrollar el talento humano de la organización, y se identifica el personal a ser evaluado.

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.- Se presentan las conclusiones y recomendaciones que debe tomar la alta gerencia para realizar la evaluación del talento humano por competencias y se desarrolla un modelo del BSC que puede ser implementado en las empresas hoteleras de esta ciudad.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL ÁREA DE ESTUDIO

1.1. Área de estudio

El sector hotelero es el eje fundamental de la oferta turística del Ecuador, por tal razón los esfuerzos deben encaminarse a elevar los estándares de calidad, mejorando los procesos mediante la aplicación de herramientas de gestión como el Balanced Scorecard, para que permita un balance entre los índices financieros, la satisfacción del cliente, mejorar los procesos operacionales internos, ligarlos a perspectiva de aprendizaje, desarrollo mediante la capacitación constante y mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, toda esta conjunción de procesos llevará a la empresa a ser rentable (perspectiva financiera), a posicionarse en el mercado y desarrollar marcas fuertes que perduren en la mente de los clientes. (Leonard y Qu, 2007).

Los hoteles en la actualidad deben ser capaces de “medir en movimiento”, para ello se requiere un mecanismo de medición del desempeño que apoye la transformación organizacional. Las medidas tradicionales, no se ajustan a este nuevo paradigma por su enfoque unidimensional y naturaleza histórica - hacia el pasado. Se requiere de un nuevo enfoque que permita ver el futuro, esta es la propuesta del Balanced Scorecard, ya que en la actualidad la gran mayoría de las empresas que prestan servicios de hostelería y distracción en el Ecuador, únicamente buscan medir su rentabilidad mediante índices financieros.

El sector hotelero en nuestro país no cuenta con una planeación estratégica alineada a la consecución de la visión, misión y objetivos. Es preciso referirnos a lo que nos proponen los autores que nos indican que una organización necesita para conseguir que las unidades de negocio se encuentren alineadas e ir revisando el progreso de las áreas de la compañía, además de que los líderes de cada unidad deben trabajar juntos para alcanzar los objetivos estratégicos y así la aplicación del BSC cause los efectos esperados. (Ajay M. et al 2007, p.40)

La industria hotelera cuenta con características particulares asociadas con la prestación de servicios así tenemos que, para evaluar el desempeño de los hoteles se debe medir las actividades específicas y los tipos de productos y servicios ofrecidos, para realizar mediciones, los autores de este artículo proponen la implementación de indicadores para conocer cómo se realizan las operaciones y procesos críticos del hotel como son: alimentos y bebidas, es vital conocer cómo se están prestando dichos servicios y el nivel de satisfacción que tiene el cliente frente al mismo, de aquí parte la necesidad de la aplicación de BSC en la industria. (Park y Gagnon, 2006).

1.2 La Hotelería en la ciudad de Quito

La ciudad de Quito se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos de América Latina por tal razón el objetivo principal de la gestión dentro de las organizaciones hoteleras debe encaminarse a elevar los estándares de calidad en el servicio.

La ciudad de Quito es un importante centro turístico y ha desarrollado una oferta hotelera variada, existen hoteles de todo tipo, desde casas grandes hasta modernos hoteles.

Con el incremento de la demanda turística en la ciudad de Quito crece la preocupación en torno a la necesidad de contar con personal capacitado y eficiente, con la utilización de las herramientas de gestión como el BSC que nos permita su aplicación en los programas de capacitación, a fin de reducir las brechas existentes y desarrollar las competencias necesarias para que el talento humano de los hoteles pueda desempeñar eficientemente sus funciones.

Uno de los temas más importantes en la actualidad para los encargados de las organizaciones es el cambio y como adaptarse a él, ya que estamos viviendo un sin número de cambios como los tecnológicos, la globalización, la apertura de nuevos mercados que nos obligan a adelantarnos a los mismos y estar en la vanguardia, sin embargo parece que este proceso es algo tan difícil de conseguir dentro de las

organizaciones debido a que las nuevas tendencias generan temor y resistencia, para la cual los encargados del talento humano deben estar un paso adelante para implementar nuevos mapas mentales en el personal de las empresas mediante la aplicación de la programación neuro lingüística.

El BSC se ha desarrollado para cumplir con funciones de control y medición dentro de las organizaciones las cuales se las hace tanto a nivel estratégico como a nivel operativo; a nivel estratégico se trata de determinar cuál es el fin que persigue la organización y se propone alcanzar en el futuro, mientras que a nivel operativo se centra en identificar, determinar los procesos relevantes y monitorearlos. (Phillips, 2007).

1.3 Reseña histórica

En la ciudad de Quito el desarrollo de este sector se inicia a partir del año 1958 creando una infraestructura hotelera para recibir a las delegaciones y expositores del Noveno Congreso Panamericano a realizarse en el Ecuador, el mismo que fue suspendido por la revolución cubana, el gobierno posteriormente hace entrega de dicha infraestructura al Ministerio de Bienestar Social y a través del IESS se lo arrienda a la cadena americana de hoteles Intercontinental, la cual hace adecuaciones para convertirle en un hotel de lujo, con una maravillosa ubicación y una excelente vista al valle y a la ciudad de Quito, denominado el Hotel Intercontinental Quito, el mismo que atravesó por una serie de inconvenientes y problemas sindicales que fueron superados por la administración, actualmente pertenece a una cadena de hoteles Suiza .

En el año 1965 se inicia la construcción del hotel Colon siendo inaugurado en 1967 con 100 habitaciones, la demanda era tan grande que dicho hotel no la abastecía, razón por la que tuvo que arrendar al hotel Zumag, mientras se construyen las dos torres de 420 habitaciones en el año de 1976. Actualmente pertenece a la cadena Hilton.

En el año de 1982 se crea un establecimiento hotelero con la característica de apartamentos, al que se le denominó Apart-Hotel, sin embargo no tuvo acogida, por lo que se le realizó una serie de modificaciones y funcionó como el hotel Alameda Real.

Durante la última década han aparecido en Quito una serie de establecimientos de alojamiento como es el caso del hotel Oro Verde que más tarde fue adquirido por la cadena suiza y lo denominaron Swiss Hotel, también llegaron importantes cadenas como el Radisson, Marriot, Sheraton.

1.4 Tipos de Hoteles

En la ciudad de Quito existen los siguientes establecimientos que brindan servicio de alojamiento, alimentación y diversos servicios de acuerdo al mercado y a los estándares que cumplen dichas organizaciones:

- Hotel (de 5 a 1 estrellas doradas).
- Hotel Residencia (de 4 a 1 estrellas doradas).
- Hotel Apartamento (de 4 a 1 estrellas doradas).

- **Hoteles de cinco y cuatro estrellas.-** Los hoteles de cinco y cuatro estrellas deberán además cumplir con lo siguiente:
 - a) Contar con un Asistente de Gerencia para atender los reclamos de los clientes;
 - b) Ofrecer a los huéspedes dos o más variedades de desayunos;
 - c) Sin perjuicio de lo previsto en el artículo 59, deberán existir en estos establecimientos cajas fuertes individuales a disposición de los clientes que deseen utilizarlas, a razón de una por cada veinte habitaciones, salvo que se encuentren instaladas en éstas. De los efectos introducidos en dichas cajas fuertes, no será responsable el alojamiento salvo que hubiere dolo por parte de éste o de sus empleados;

- d) Poseer instalaciones y maquinaria propias para el lavado y secado de ropa; y,
- e) Cambiar ropa de cama y toallas diariamente y revisar las habitaciones a última hora de la tarde a fin de que estén listas para la noche

Los hoteles de cinco estrellas deberán contar con los siguientes servicios:

- a) De recepción y conserjería que estarán atendidos por personal experto y distinto para cada uno de estos servicios.

El Jefe de Recepción y el Primer Conserje conocerán, además del español, dos idiomas de los cuales uno deberá ser el inglés; los demás recepcionistas y conserjes, incluso los que presten servicio durante la noche, hablarán el idioma inglés además del español.

El portero del exterior, los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la Conserjería;

- b) De pisos, para el mantenimiento de las habitaciones así como su limpieza y preparación, que estará a cargo de un Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de piso, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento. Habrá como mínimo una camarera por cada doce habitaciones;

- c) De habitaciones que deberá tener personal encargado de atender los pedidos de los huéspedes durante las veinticuatro horas del día, tanto de comidas como de bebidas.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por un Mayordomo, auxiliado por los camareros y ayudantes necesarios.

El Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones deberá conocer, además del español, el idioma inglés;

- d) De comedor, que estará atendido por el "Maitre" o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario según la capacidad del alojamiento, cuidando que las

estaciones del comedor no excedan de cuatro mesas. Los jefes de comedor deberán conocer, además del español, el idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana.

La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cinco o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico, en el que existirá una central de por lo menos diez líneas, atendidas permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz; los encargados de este servicio deberán conocer, además del español, el idioma inglés;

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento;

Esta dependencia deberá contar con lavadoras automáticas con capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera.

En los hoteles ubicados en la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno, para minimizar los efectos de la altura que podrían causar en turistas que del llano y de otros países.

• **Hoteles de cuatro estrellas.-** Los hoteles de cuatro estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción y conserjería, permanentemente atendidos por personal experto.

El Jefe de Recepción y el Capitán de Botones conocerán, además del idioma español, otro idioma, preferentemente el inglés. El Capitán de Botones, así como los ascensoristas, los mozos de equipajes, botones y mensajeros, dependerán de la recepción;

b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación, que estará a cargo de un Ama de Llaves, auxiliada por las camareras de pisos, cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento, debiendo existir como mínimo una camarera por cada catorce habitaciones;

c) De habitaciones, para atender los pedidos de comidas y bebidas a las habitaciones de manera permanente. Este servicio deberá estar atendido por personas especializadas bajo las órdenes del Mayordomo o Jefe del Servicio de Habitaciones, quien deberá tener conocimientos del idioma inglés, además de hablar el español;

d) De comedor que estará atendido por un Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del establecimiento, con estaciones de seis mesas como máximo. Los jefes de Comedor, a más de conocer el español, deberán tener por lo menos conocimientos básicos del idioma inglés.

Se ofrecerá una carta con variedad de platos de cocina internacional y otros típicos de cocina ecuatoriana. La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio.

En todo caso, el menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre cuatro o más especialidades dentro de cada grupo de platos;

e) Telefónico. Existirá una central con por lo menos cinco líneas atendida permanentemente por personal experto y eficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán conocer además del español, el idioma inglés;

f) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del establecimiento. Esta dependencia deberá tener una batería de lavado con una capacidad mínima de una libra por habitación; y,

g) Médico, debidamente atendido por un médico y un enfermero; este último atenderá permanentemente. Estos servicios se prestarán con cargo al cliente que los requiera. En los hoteles de la región interandina, será conveniente la existencia de algunas máscaras y equipos de oxígeno.

• **Hoteles de tres estrellas.**- Los hoteles de tres estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción y conserjería, permanentemente atendido por personal experto. El Jefe de Recepción conocerá los idiomas español e inglés. Los demás recepcionistas y el Capitán de Botones deberán tener conocimientos básicos de algún idioma extranjero. El Capitán de Botones, los ascensoristas, los mozos de equipajes y los botones o mensajeros, dependerán de la recepción;

b) De pisos, para mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza y preparación; estará a cargo de un Ama de Llaves ayudada por las camareras de pisos. El número de camareras dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y seis habitaciones;

c) De comedor, que estará atendido por el Maitre o Jefe de Comedor y asistido por el personal necesario, según la capacidad del alojamiento, con estaciones de ocho mesas como máximo.

Los jefes de comedor, además de conocer el idioma español, tendrán conocimientos básicos del inglés. El menú del hotel permitirá al cliente la elección entre tres o más especialidades dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido, de no existir el personal específicamente destinado a tal efecto, por el del comedor.

d) Telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente por personal experto y suficiente para facilitar un servicio rápido y eficaz. Los encargados de este servicio deberán hablar el español y tener, además, conocimientos de inglés;

e) De lavandería y planchado para atender el lavado y planchado de la ropa de los huéspedes y de la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado; y,

f) Botiquín de primeros auxilios.

• **Hoteles de dos estrellas.**- Los hoteles de dos estrellas, deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción, permanentemente atendido por personal capacitado. Los botones o mensajeros dependerán de la recepción;

b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones así como para su limpieza, que será atendido por camareras cuyo número dependerá de la capacidad del alojamiento; debiendo existir al menos una camarera por cada diez y ocho habitaciones;

c) De comedor, que estará atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento, con estaciones de diez mesas como máximo.

El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre por lo menos dos especialidades dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas a las habitaciones será atendido por el personal de comedor;

d) Telefónico. Existirá una central con por lo menos dos líneas, atendida permanentemente, pudiendo ocuparse de este cometido la recepción;

e) De lavandería y planchado para la ropa de los huéspedes y la lencería del alojamiento. Este servicio podrá ser propio del alojamiento o contratado; y,

f) Botiquín de primeros auxilios.

• **Hoteles de una estrella.-** Los hoteles de una estrella, deberán contar con los siguientes servicios:

a) De recepción, permanentemente atendido, dentro de lo posible, por personal capacitado. Los botones o mensajeros dependerán de recepción;

b) De pisos para el mantenimiento de las habitaciones, así como para su limpieza, que será atendido por camareras, cuyo número dependerá de la capacidad del establecimiento, debiendo existir al menos una camarera por cada diez y ocho habitaciones;

c) De comedor, atendido por el personal necesario según la capacidad del establecimiento.

El menú del hotel deberá permitir al cliente la elección entre por lo menos una especialidad dentro de cada grupo de platos.

El servicio de comidas y bebidas en las habitaciones será atendido por el personal de comedor;

d) Teléfono público; y,

e) Botiquín de primeros auxilios.

• **Hotel Residencia**

Es hotel residencia todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general servicios de alojamiento, debiendo ofrecer adicionalmente el servicio de desayuno, para cuyo efecto podrá disponer de servicio de cafetería. No podrá ofrecer servicios de comedor y tendrá un mínimo de treinta habitaciones.

Los hoteles residencias deberán reunir las mismas condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo referente a los servicios de comedor, cocina y habitaciones.

- **Hotel Apartamento**

Es hotel apartamento, o apart-hotel, todo establecimiento hotelero que, mediante precio, preste al público en general alojamiento en apartamentos con todos los servicios de un hotel, exceptuando los de comedor. Dispondrá de un mínimo de treinta apartamentos y de muebles, enseres, útiles de cocina, vajilla, cristalería, mantelería, lencería, etc. para ser utilizados por los clientes sin costo adicional alguno. Podrá disponer además de cafetería.

Los hoteles apartamento, además de reunir las mismas condiciones exigidas para los hoteles de su categoría, excepto en lo relativo a los servicios de comedor, cocina y habitaciones, deberán sujetarse a las siguientes disposiciones:

- a) Funcionar en edificios instalados para prestar esta clase de servicios;
- b) Cobrar la tarifa por alojamiento por meses, semanas o días; y,
- c) Incluir en la tarifa por alojamiento la limpieza, una vez al día del apartamento, sus instalaciones y enseres, excluidos los de cocina.¹

¹ Ley de Turismo; Título I De las Actividades Turísticas Sección 2 Hoteles; Art. 8-14

1.5 Capacidad Hotelera de la Ciudad de Quito

En la ciudad de Quito entre enero y marzo del año 2013, hubo una oferta mensual de alrededor de 5.273 habitaciones; la mayor disponibilidad está en la categoría segunda, que aporta con el 36,9 %; en la gama primera se ofrece el 32,3 % y, el saldo, 30,7 %, en el segmento de lujo.

De su lado, la mayor ocupación se observa en los hoteles cinco estrellas que captan el 40 % del total de habitaciones vendidas, seguidas por las empresas de la primera categoría con el 32,7 % y, por fin, por las de la segunda que absorben el 27,3 %.

Un cierto “equilibrio de mercado”, igualdad de la demanda y la oferta, se observa en la categoría primera, que (entre enero y marzo de 2013) asegura el 32,3 % de la disponibilidad y capta el 32,7 % de la venta de habitaciones; en cambio, un “desequilibrio a favor” se advierte en la gama *5 estrellas* que obtiene en el trimestre una ventaja de 930 puntos básicos; la ganancia de lujo va en detrimento de segunda (que pierde 960 puntos), pues ofrece el 36,9 % y vende el 27,3 % del total de habitaciones. ²

GRAFICO 1.5.1. Capacidad Hotelera



FUENTE: Datos Hoteleros CAPTUR

ELABORADO: Carlos Núñez

² CAPTUR; Datos Hoteleros; ftp://186.47.122.146/Estadisticas_UIO/

1.6 Servicio Hotelero

El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros”, ofreciendo calidad y confianza (Gallego, Peyrolon, p.293).

La calidad en el servicio hotelero se orienta a la satisfacción total de las necesidades del cliente, este es el principal objetivo de este tipo de empresas, para lo cual deben enfocarse a elevar los estándares de calidad, mejorando los procesos operacionales internos y ligarlos a perspectiva de aprendizaje y desarrollo mediante la capacitación y mejoramiento continuo de la calidad de los productos y servicios ofrecidos, la aplicación de estos procesos llevará a la empresa a ser rentable (Leonard y Qu, 2007).

Para (Pizam y Ellis 1999) la satisfacción del consumidor no será definida por la simple sumatoria de la satisfacción de cada componente del bien o servicio, pues la percepción de calidad y del servicio es diferente para cada cliente.

Si el huésped le da una mayor relevancia a la atención de los empleados y determinado hotel presenta un buen desempeño de este componente el consumidor lo verá con buenos ojos aunque no sea tan eficiente en otros atributos, por tal razón se debe alinear cada departamento. A diferencia de los bienes materiales o servicios puros, las experiencias de hospedaje son una mezcla de bienes y servicios. Así, se puede decir que la satisfacción en una experiencia de hospedaje está compuesta de la suma de las satisfacciones de los elementos individuales y los atributos y beneficios de todos los productos y servicios que componen esa experiencia. (M. Monfort Barboza et. Al 2013)

Según (Berry, Parasuraman 1991) lo que la empresa hace para crear, alimentar y reforzar la relación con el consumidor es decisivo para la eficacia y la eficiencia del marketing. El principio básico es la creación de “verdaderos consumidores” a través del marketing de relaciones, referido a la atracción, desarrollo y retención de las relaciones con los consumidores, que busca estrechar la unión entre el consumidor y la empresa (Barreto, 2007).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.1 Valores Organizacionales de la Empresa

Los valores son fundamentos de una organización que guían las acciones y comportamientos de los empleados para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, además intervienen en la conducta de los miembros de la organización y constituyen la base de sus actuaciones, y por tanto, de las actitudes que se esperan de los colaboradores.

Partiendo de los valores, la empresa tiene que construir una identidad o personalidad propia que sea coherente entre lo que dice y lo que hace. (Francisco Ogalla Segura 2005).

Los valores plantean el marco teórico-social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guían su conducta y se considera deseable en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos (Antonio Francés 2006).

Algunos valores que se aplican para el cumplimiento de los objetivos planteados por este tipo de organizaciones son:

- **Orientación al cliente:** Centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción total del cliente, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- **Conducta ética:** Actuamos con profesionalismo, integridad y respeto a las personas.
- **Orientación a resultados:** Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad para nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas.

- **Liderazgo Estratégico:** Capacidad para anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a las personas para generar un cambio estratégico cuando el entorno y situaciones lo ameriten.
- **Comunidad y medio ambiente:** Nos comprometemos social y culturalmente con la comunidad. Adoptamos nuestras estrategias empresariales para la preservación del medio ambiente.

2.2 El nuevo desafío la neurociencia como fuente de oportunidades

Con la implementación de las neurociencias (PNL) podemos suministrar información útil sobre el comportamiento de los individuos y predecir el error en el desempeño de las funciones del futuro trabajador dentro de la organización y minimizar el margen de equivocaciones en la toma de decisiones.

Lira Zalaquett (2005) en el trabajo titulado “Gestión por competencias, fundamentación y bases para la aplicación” Universidad de los Lagos Chile, plantea en esta investigación contribuir a aclarar el potencial que representa un sistema de gestión por competencias para las organizaciones, para una eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de talento humano desde una perspectiva estratégica para el desarrollo de las competencias en el campo organizacional.

Braidot. (2010) concluye que los nuevos escenarios a nivel global y el desarrollo del estudio del cerebro constituyen una herramienta primordial para diseñar nuevas formas de administración y gestión.

El neuromanagement suministra una respuesta en el presente, siempre que el liderazgo y la transformación organizacional sea basada en la naturaleza del cerebro.

Uno de los principales problemas para que las personas no acepten un cambio de modelo es la memoria humana y la relación con la atención consciente.

Sutton (2001) en su trabajo titulado “Capacitación de personal”, Universidad de Belgrano Buenos Aires, nos propone un nuevo esquema a través del análisis de

la capacitación del personal, considerando que este proceso administrativo sólo será efectivo e interesante si se acompaña de una evaluación posterior de los resultados obtenidos.

El siglo XXI ha traído una nueva corriente de estudio que se enfoca en el cerebro humano, el conocimiento de las estructuras, células y sus mecanismos; de esta manera, la evolución de las ciencias ha iniciado y el tránsito de las mismas nos lleva hacia las neurociencias.

Estos cambios nos brindan enormes posibilidades para aplicarlos en la gestión organizacional y así no cometer errores en la toma de decisiones y alcanzar el éxito.

La PNL nos propone la aplicación del Neuromanagment y las organizaciones cuentan con nuevas herramientas, como el potencial cerebral del líder y del talento humano de las organizaciones.

Uno de los temas más importantes en la actualidad para los encargados de las organizaciones, es el cambio y como adaptarse a él, ya que estamos viviendo un sin número de cambios tecnológicos, la globalización, la apertura de nuevos mercados, que nos obligan a adelantarnos a los mismos y estar en la vanguardia, sin embargo, parece que este proceso es algo tan difícil de conseguir dentro de las organizaciones, debido a que las nuevas tendencias generan temor y resistencia, para la cual los encargados del talento humano deben estar un paso adelante para implementar nuevos mapas mentales en el personal de las empresas mediante la aplicación de la programación neurolingüística.

La PNL nos permite utilizar el Neuromanagment que es la aplicación de las neurociencias cognoscitivas al gerenciamiento y conducción de las organizaciones, y se enfoca en:

- Los procesos vinculados a la toma de decisiones.
- El desarrollo de la inteligencia individual y grupal de los equipos de trabajo

- La planificación y gestión del talento humano y sus subsistemas (selección, formación, integración, liderazgo, capacitación).
- El fortalecimiento de la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo la inteligencia personal y organizacional.

En resumen podemos decir que la aplicación de las neurociencias cognoscitivas a la gestión del talento humano permite acceder a nuevos campos de conocimientos para liderar los equipos de trabajo.

2.3 Análisis y diagnóstico del ambiente externo

El análisis del ambiente externo es fundamental ya que nos permite analizar las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar la empresa en el mercado escogido.

Las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Las amenazas son aquellas situaciones negativas que provienen del entorno y pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder evitarla.

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas. El análisis de las mismas permite anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Para realizar el análisis del entorno se debe tomar en cuenta seis factores:

Factores Económicos: relacionados con el comportamiento de la economía.

Factores Políticos: Se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales.

Factores Sociales: Son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente.

Factores Tecnológicos: Están relacionados con el desarrollo de los procesos mediante el uso de programas informáticos e internet y aquellos vinculados al sector específico de accionar de la empresa.

Factores Competitivos: Son los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores Geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima y recursos naturales.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido.

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la compañía, depurarlos según su importancia y, finalmente, definir su impacto en la organización. (Jairo Amaya Amaya).

2.4 Análisis y diagnóstico del ambiente interno

En el análisis del ambiente interno se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa, en donde la gerencia tiene cierto grado de control.

Las fortalezas son aquellos elementos internos y positivos que tiene la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Las debilidades son problemas internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia; una vez que se los identifique se debe desarrollar una estrategia adecuada para poder eliminarlas.

El análisis del ambiente interno permite que la organización defina estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades. (Antonio Francés, 2006).

En el análisis de este tipo de empresas debe incluirse factores claves relacionados con la organización, los recursos financieros, la infraestructura, el

recurso humano, los inventarios, el sistema de mercado y distribución, la investigación y desarrollo.

2.5 Análisis de los puestos de trabajo e identificación de las competencias

El análisis de los puestos de trabajo es una técnica de Talento humano que reúne información sobre el contenido de un puesto, los deberes, tareas, responsabilidades y requerimientos específicos que debe cumplir una persona para desempeñar las funciones asignadas.

El análisis de los puestos de trabajo ayuda a diseñar otro tipo de herramientas que permiten mejorar la gestión del desarrollo del personal, en donde se conoce el contenido de los puestos en la empresa, se describe su misión, funciones y responsabilidades necesarias para el desarrollo de las mismas.

Las empresas deben tener por escrito la descripción de los puestos de trabajo (Manual de puestos), para evitar que algunas actividades no queden sin asignación o se den duplicaciones innecesarias, así como para que todos los miembros de la organización conozcan cuáles son sus responsabilidades que lleven al cumplimiento de los objetivos.

Con la descripción de los puestos, se escoge a la persona idónea para ocupar esa posición, se evalúa su desempeño y se diseñan los distintos programas relacionados con el desarrollo de las personas (Alles, 2009).

Una vez definidos los puestos de trabajo se facilitan el reclutamiento y selección de nuevos empleados, para capacitarlo, evaluarlo y remunerarlo.

La descripción de puestos se realiza aplicando la normativa legal de cada país, con lo que permite la correcta realización de las siguientes actividades relacionadas con la gestión de talento humano. (Alles, 2008, p. 110).

- Reclutamiento y selección.
- Formación.

- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.

2.5.1. Esquema de la descripción de puestos

Este proceso tiene 3 momentos: la entrevista con el ocupante del puesto, el análisis de la información que luego debe ser confirmada con la persona que ocupa el puesto y con su superior jerárquico, y la etapa final, que es la descripción del puesto. O sea que podemos sintetizar el proceso en 3 palabras recolección, confirmación y descripción (Alles, 2008, p. 111).

Para realizar una adecuada descripción de puestos es importante clasificar los puestos, lo que puede hacerse de la siguiente manera:

- Según el nivel jerárquico: Alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los cuales no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

En conclusión la descripción de los puestos de trabajo mejora el desempeño de las personas que trabajan en la organización, les ayuda a conocer cuáles son sus funciones, responsabilidades y obligaciones. (Alles, 2008, p.112).

Las competencias se definen en función de la misión, visión y la estrategia de la organización, así como de las características específicas de los puestos. Las competencias son capacidades que tienen las personas para utilizar sus conocimientos y destrezas para lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Las competencias se dividen en:

1. Competencias cardinales.
2. Competencias específicas.

Las competencias cardinales son aquellas que deben tener todos los miembros de la organización, estas competencias permiten alcanzar la visión profesional.

Las competencias específicas son aquellas que tienen directa relación con los puestos de trabajo, se aplica a grupos específicos.

Las competencias tienen un rango de grados representado en cuatro niveles, la letra A corresponde al nivel de mayor contenido y la D al de menor contenido, en algunos casos la letra D representa la competencia no desarrollada y en otros significa la competencia desarrollada en un nivel mínimo. (Alles, 2009).

2.6 Propuesta para la implementación del BSC como una herramienta estratégica de gestión para medir la eficiencia de los procesos de las empresas del sector hotelero

Las organizaciones, en el siglo XXI, se encuentran viviendo una profunda transformación, debido a la llegada de la era de la información y la implementación de nuevas tecnologías, el entorno actual es complejo, dinámico y turbulento demandando un cambio tanto a las organizaciones industriales como en las de servicios, el reto actual es diseñar nuevas estrategias para obtener un nivel de sostenibilidad que les permita a las organizaciones abordar adecuadamente el futuro con éxito. (Boada y Gil-Ripoli, 2009)

Es indiscutible la importancia del mando integral de control (BSC) como una herramienta estratégica de gestión para medir la eficiencia de los procesos de las empresas turísticas y hoteleras basados en el modelo de (Kaplan y Norton, 1997) que introdujeron el Balanced Scorecard que permite planificar y evaluar las organizaciones.

Esta herramienta es importante ya que en este sector los accionistas, propietarios no ven más allá de la perspectiva financiera, mediante la cual se pretende medir

únicamente el rendimiento y la eficiencia de las organizaciones, por lo tanto la implementación del BSC es fundamental para alcanzar una gestión eficiente.

Como mencionan los autores (Ajay M. y Kirkwood, 2007) las organizaciones desde la década de los 90 han aplicado exitosamente esta herramienta, ya que ha contribuido al desarrollo de las mismas y ha elevado la productividad convirtiéndose en una herramienta estratégica para todo tipo de empresa tanto pública como privada.

(Díaz y Torres, 2004) definen al BSC como una herramienta de control de gestión integral que facilita la alineación y enfoca los esfuerzos de cambio en torno a la estrategia planteada, la misma está compuesta por indicadores de control sobre la red de los procesos críticos.

Esta herramienta mide los resultados de la actuación de los indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia de la organización.

2.7 Elementos de Diagnóstico aplicados al Hotel

Los elementos que se deben aplicar en la implantación del Balanced Scorecard son:

2.7.1 Misión, visión, valores y estrategias

La misión es la razón de ser de la empresa, es decir, para qué existe la empresa

La visión es lo que la empresa quiere ser y a dónde quiere llegar en un determinado periodo de tiempo.

Valores son normas que guían las acciones y comportamientos de los trabajadores

La estrategia es un plan de lo que se va hacer para cumplir la misión.

Para la aplicación del Balanced Scorecard se define inicialmente la misión, visión y valores de la organización. A partir de la definición de estos puntos se desarrolla la estrategia, la misma que se plasma en un mapa estratégico.

2.7.2. El mapa estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, relaciones causa—efecto)

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de una organización.

Perspectiva es el área de enfoque donde se va aplicar la estrategia, estas perspectivas son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva de los Procesos Internos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Los Objetivos Estratégicos determinan en forma cualitativa lo que se desea alcanzar.

Relaciones causa-efecto.- Se realiza una relación entre los componentes de la estrategia.

2.7.3. Indicadores y metas

Los indicadores permiten visualizar si los objetivos estratégicos se cumplen o no.

Las metas son medidas cuantificables para un indicador.

2.7.4. Responsables e iniciativas

Los responsables son las personas que tienen a su cargo el cumplimiento de las iniciativas.

La iniciativa es un programa de acción que la organización va a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos. (Daniel Martínez, Artemio Milla Gutiérrez, 2012);

2.8 El Balanced Scorecard aplicado a Hoteles

La industria hotelera cuenta con características particulares asociadas con la prestación de servicios; así tenemos que para evaluar el desempeño de los

hoteles se debe medir las actividades específicas y los tipos de productos y servicios ofrecidos; para realizar mediciones, los autores de este artículo proponen la implementación de indicadores para conocer cómo se están realizando las operaciones y procesos críticos del hotel como son: alimentos y bebidas, es vital conocer cómo se están prestando dichos servicios y el nivel de satisfacción que tiene el cliente frente al mismo, de aquí parte la necesidad de la aplicación de BSC en la industria. (Park y Gagnon, 2006).

La utilidad de esta herramienta en el sector es fundamental para medir no solo los 4 ejes en los que se desarrolla, sino también paralelamente se puede aplicar el Environment Scorecard que contribuirá a la medición de los indicadores medio ambientales y su impacto positivo que por la naturaleza del giro del negocio es necesario evaluar.

El siguiente gráfico detalla los 4 ejes fundamentales de BSC basado en la propuesta de Kaplan y Norton en el año 1992:

GRAFICO 2.8. Perspectivas del Balanced Scorecard



2.8.1. Perspectiva Financiera: Abarca el área de las necesidades de los accionistas, esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para los inversionistas como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad.

Esta perspectiva permite hacer explícitos los objetivos financieros de la organización, adaptándolos a las distintas unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. (Boada y Gil-Ripoli, 2009).

2.8.2. Perspectiva de Clientes: Identifica los segmentos de cliente y nichos de mercado donde la organización debe ser competitiva para alcanzar el posicionamiento y elevar los estándares de satisfacción del cliente.

2.8.3. Perspectiva de los Procesos Internos: Se encamina hacia la identificación, diseño y mejoramiento de los procesos que permitirán obtener una ventaja competitiva a la empresa frente al mercado.

2.8.4. Aprendizaje y Desarrollo: desarrolla buenos procesos internos para buscar la satisfacción de los clientes y obtener buenos resultados financieros, prioriza fortalecer las capacidades de los empleados de la organización.

De la relación entre estas cuatro perspectivas se extrae los indicadores que de manera integral permitan medir el resultado de todas las áreas de la organización, su eficiencia y eficacia. (López, 2006).

El BSC es una herramienta de medición sistemática que puede alinear los objetivos, evaluar la eficacia de la gestión en un operador de servicio y medir adecuadamente los resultados financieros y no financieros. A parte de los objetivos financieros, es importante identificar los procesos críticos de los hoteles que usualmente suelen estar relacionados con el desempeño del empleado, y la calidad del servicio que presta al cliente, un factor de éxito principal de la actividad hotelera está intrínsecamente relacionada con la motivación de los empleados, la actitud y el rendimiento. (Woods and Breiter, 1998).

En las empresas turísticas no es suficiente con la aplicación del BSC, se debe complementar el círculo mediante la consecución Environment Scorecard, propuesto por los autores de esta investigación para realizar una medición eficientemente de la gestión de las empresas del sector hotelero en conjunto, estas dos herramientas aseguran la medición correcta de las políticas ambientales de las organizaciones, una vez que el trabajo preliminar para la implementación del BSC está realizado, mediante el desarrollo de los índices a ser medidos, se procede a aplicar el Environment Scorecard, que ofrece dos maneras distintas para que una empresa se mire a sí misma, mediante las iniciativas medioambientales o globales. (Moreo et al, 2009).

Como sostienen los autores, es conocido que el cuadro de mando integral ayuda a las empresas a identificar y evaluar los cambios e implementar alternativas necesarias para cumplir con sus objetivos de negocio, sin embargo para que esta herramienta sea eficaz, debe estar vinculada a una estrategia empresarial bien definida, si la organización y las unidades de negocio no están alineadas en torno a los mismos principios básicos, es poco probable que el Balanced Scorecard cause los resultados que desea la organización. (Ajay M. et al, 2007).

2.9 Los Indicadores de Gestión bajo el enfoque del BSC para Hoteles

El BSC mantiene los indicadores financieros tradicionales, además pone énfasis en los indicadores no financieros (clientes, procesos, aprendizaje), para formar parte del sistema de información global para empleados en todos los niveles de la organización. Esta herramienta debe transformar el objetivo y la estrategia de la empresa, en objetivos e indicadores tangibles, los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionista y cliente y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, de innovación, formación y crecimiento. (Kaplan, Norton, 2011, p.26)

Los siguientes indicadores permiten a las empresas identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

PERSPECTIVA	INDICADORES GENÉRICOS
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico.
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado.
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos.
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información.

CAPITULO III

ANÁLISIS DEL MERCADO HOTELERO

3.1. Identificación de Mercado

El estudio será realizado en los hoteles de cinco estrellas más importantes de la ciudad, para obtener una idea clara de cómo se aplican los procesos de evaluación de desempeño.

De esta manera conocer mediante que herramientas se realiza la gestión en este tipo de organizaciones y determinar si cuentan con los lineamientos necesarios para la aplicación del Balanced Scorecard.

Sin embargo, dicho análisis se enfocará en el hotel Dann Carlton para realizar un exhaustivo análisis del desempeño organizacional y proponer el uso de dicha herramienta de gestión para medir los índices financieros y no financieros.

Con esta forma de operar se señalará e identificará con certeza qué competencias laborales se manifiestan, en qué porcentaje y cuáles no, se detectarán las brechas existentes y se aplicará el programa de capacitación enfocado a crear o incrementar las competencias necesarias para que el personal desarrolle sus funciones eficientemente.

Con los programas de capacitación se desarrollarán cualidades en el talento humano elevando su productividad, las personas son el principal patrimonio de las organizaciones, el capital humano se ha convertido en un asunto vital para la empresa y es la principal diferencia competitiva entre las organizaciones, para la cual las organizaciones deben estar preparadas para los desafíos de la innovación.

Para alcanzar el éxito las empresas deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos, por esta razón la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para alcanzar el éxito, y las compañías más exitosas son las que realizan una mayor inversión en capacitación. (Chiavenato, 2009).

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras a efecto que contribuyan en el logro de los objetivos organizacionales y repercutan efectivamente en los resultados del negocio.

3.2. Planificación Estratégica³

3.2.1. Misión

Como Cadena Hotelera caracterizada por su solidez y proyección, brindamos a los huéspedes y visitantes una excelente atención personalizada y servicio en todas las áreas de tal manera que sea reconocida por su AMABILIDAD, EXCELENCIA Y PROFESIONALISMO.

Nuestro compromiso se fundamenta con trabajo en equipo que a diario busca optimizar la calidad del servicio y el mejoramiento continuo de nuestro recurso humano, fomentando su crecimiento personal y profesional.

3.2.2. Visión

Ser el hotel líder y el más competitivo dentro de los hoteles de nuestro segmento corporativo y turístico, generando empleo y aportando al desarrollo del país, gracias al desempeño de un equipo humano competente logrando innovación y alta productividad.

3.2.3. Valores

- 1. Respeto.-** Con nuestra actitud de servicio brindamos amabilidad, atención y cultura al interactuar con nuestros clientes internos y externos.
- 2. Honestidad.-** Nuestra característica principal es realizar nuestras acciones bajo principios y valores.
- 3. Ética.-** Tomamos decisiones moralmente válidas procurando beneficiar el mayor número de personas.

³ Departamento RR. HH. Hotel Dann Carlton

4. Servicio.- Ponemos al servicio de nuestros clientes todos los conocimientos y habilidades con el fin de superar sus expectativas.

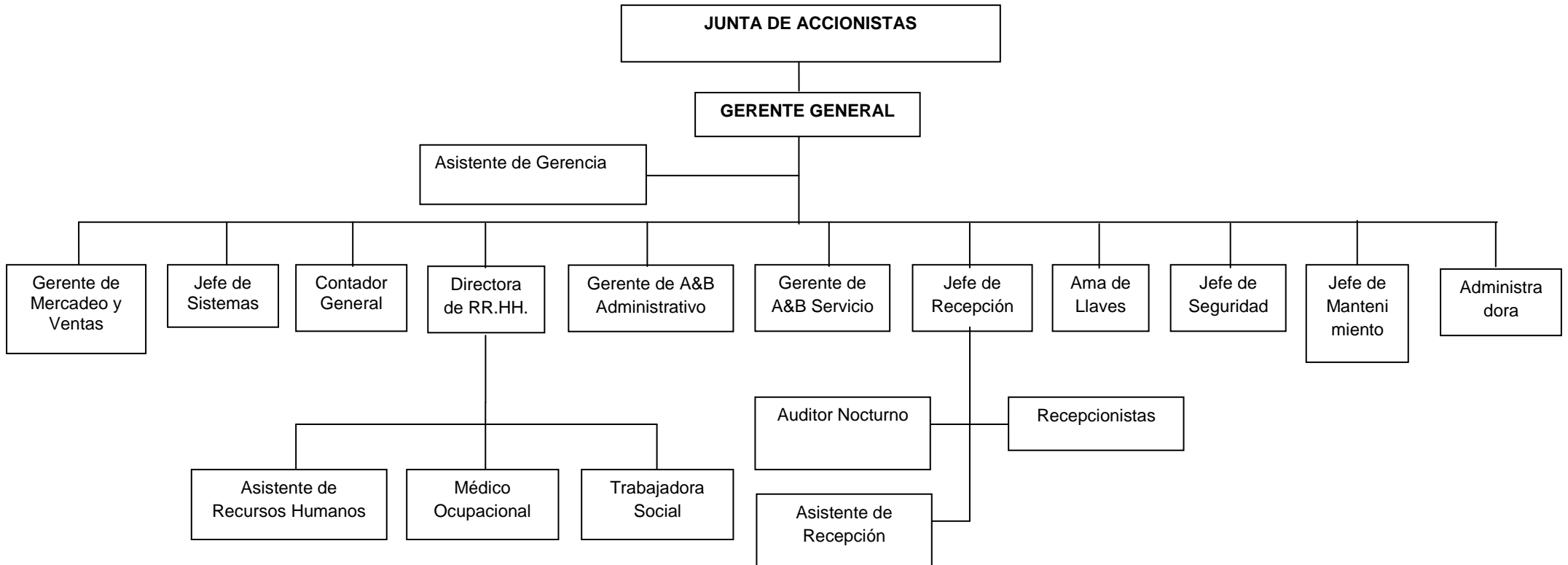
5. Profesionalismo.- En el desempeño planeado de las funciones, ofrecemos nuestro intelecto y experiencia para cumplir con los objetivos y metas propuestas.

3.2.4. Análisis FODA

A continuación se presenta la matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado tanto a nivel nacional como internacional • Infraestructura con tecnología inteligente y adaptada a personas con capacidades diferentes • Fortalecimiento del segmento corporativo desde Colombia. • Diversidad de servicios • Personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos mercados • Avances tecnológicos • Implementación de programas de capacitación del personal tendientes a obtener un mayor desempeño y rentabilidad • Quito es considerado en el ranking de los destinos más importantes del mundo • Existencia de una marca país encaminada a fomentar al Ecuador como destino para turismo internacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Baja profesionalización de los niveles gerenciales • Falta de incentivos y rotación de personal • Escala de remuneraciones del personal baja • Incipientes procesos de selección de personal • Personal con falencias de formación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la oferta hotelera (Hoteles boutique) • Inestabilidad político económica, social y jurídica del país • Crisis económica mundial • Crecimiento irregular del flujo turístico del Ecuador • Recesión económica de los países de donde proviene el flujo turístico hacia el país

3.2.5 Estructura Organizacional



FUENTE: Departamento de RR. HH. Hotel Dann Carlton

3.3. Técnica de Investigación Aplicada

3.3.1. Encuesta

Para esta investigación se utilizará la encuesta puesto que es una herramienta básica para la recolección de la información.

Según F. Kerlinger: La investigación por encuestas estudia poblaciones grandes o más pequeñas, seleccionando y analizando “muestras” elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y la interrelación de variables sociológicas y psicológicas. Suelen así denominarse “encuestas de muestreo”.

3.4. Población y Muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica y su función básica es determinar la población o universo que serán examinados con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Cuando decimos que una muestra es representativa indicamos que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación.

En esta investigación se tomó como muestra los departamentos de talento humano y los jefes de área de los departamentos de recepción de los hoteles de cinco estrellas de la ciudad.

El tamaño de la muestra para aplicar la encuesta en los departamentos de recepción de dichos hoteles es de 110 personas.

Conjuntamente se aplicó otro tipo de encuesta a los jefes y asistentes de los departamentos de talento humano de los hoteles de lujo de la ciudad, la muestra es de 20 personas, con el fin de evidenciar que tipo de herramientas de gestión se utiliza en este sector.

Para la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1)N + 1}$$

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e: Error admisible para investigación social (5%)

N - 1: Corrección geométrica para muestras mayores de 30 sujetos

3.5. Análisis e interpretación de los resultados

3.5.1. Encuesta realizada al área de talento humano

Una vez que se ha realizado las encuestas al área de talento humano de los Hoteles de lujo se procederá a tabular y graficar la información obtenida con lo que se puede realizar el análisis e interpretación de los datos.

1. ¿Considera que el proceso de planificación estratégica del hotel es importante en la consecución de los resultados de la organización?

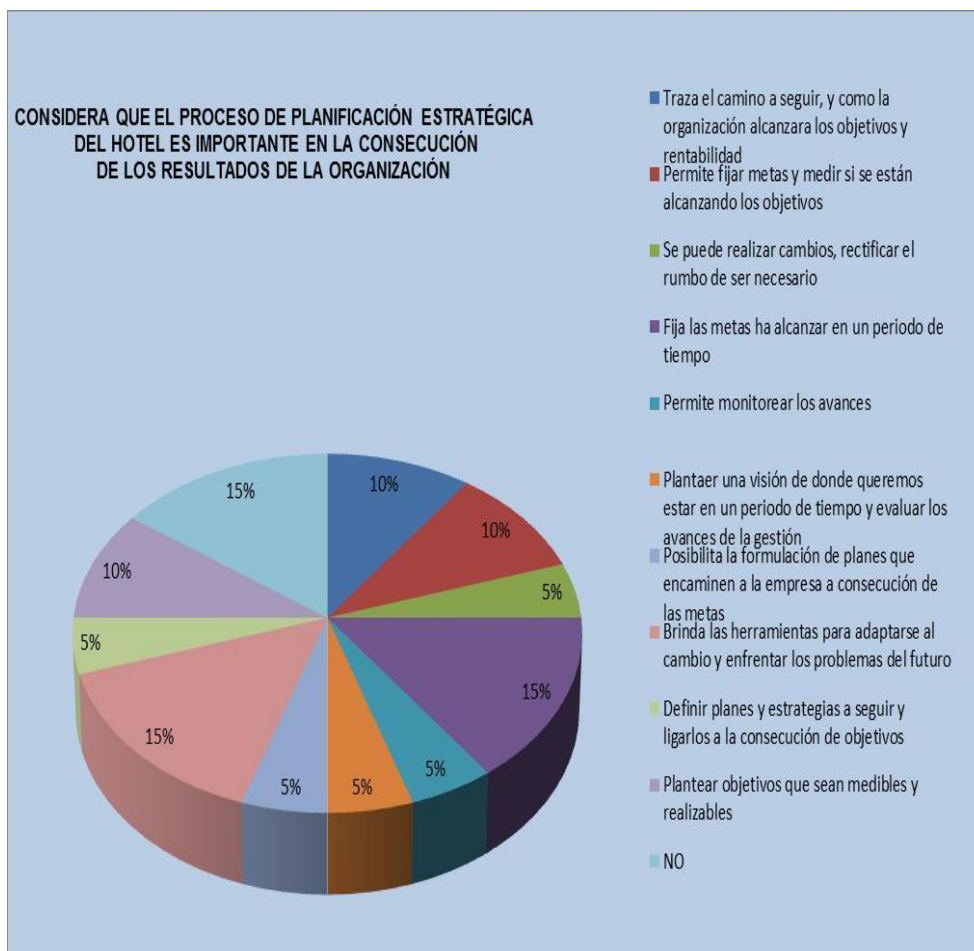
TABLA 3.5.1.1 Proceso de planificación estratégica

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
Traza el camino a seguir, y como la organización alcanzará los objetivos y rentabilidad	2	10%
Permite a los ámbitos gerenciales fijar metas y medir si se están alcanzando los objetivos planteados en un periodo de tiempo	2	10%
Mediante esta herramienta se puede realizar cambios, rectificar el rumbo de ser necesario	1	5%
Fija las metas a alcanzar en un periodo de tiempo	3	15%
Permite monitorear los avances y detectar que área de la organización no está funcionando de manera correcta y corregir	1	5%
Plantear una visión de donde queremos estar en un periodo determinado de tiempo y evaluar los avances de la gestión	1	5%
Posibilita la formulación de planes	1	5%
Brinda las herramientas para adaptarse al cambio y enfrentar los problemas del futuro, debido a que se marca el terreno en cual se va a realizar la gestión y ha donde queremos llegar	3	15%
Definir planes y estrategias a seguir y ligarlos a la consecución de objetivos organizacionales	1	5%
Plantear objetivos que sean medibles y realizables, y proponer planes de acción para la consecución de los mismos	2	10%
No	3	15%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRÁFICO 3.5.1.1 Análisis porcentual sobre el proceso de planificación estratégica



INTERPRETACIÓN:

El 85% del personal encuestado manifiesta que el proceso de planificación estratégica es importante porque fija las metas a alcanzar en un periodo de tiempo y brinda las herramientas necesarias para adaptarse al cambio y enfrentar los problemas del futuro, debido a que se marca el terreno en cual se va a realizar la gestión y donde se quiere llegar como organización.

2. ¿Considera que los objetivos definidos apoyan el desarrollo del hotel hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

TABLA 3.5.1.2Objetivos definidos para el desarrollo del hotel

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.1.2 Análisis porcentual sobre los objetivos definidos para el desarrollo del Hotel



INTERPRETACIÓN:

El 90% del personal encuestado considera que los objetivos definidos están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que el 10% manifiestan que no apoyan con el desarrollo de hotel y no satisfacen las necesidades del cliente

3. ¿Cree usted que es de suma importancia para la empresa utilizar indicadores de medición de la gestión de la organización?

TABLA 3.5.1.3 Indicadores de Medición de la Gestión

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRÁFICO 3.5.1.3 Análisis porcentual sobre Indicadores de medición de la gestión



INTERPRETACIÓN:

El 70% del personal encuestado cree que es importante utilizar indicadores porque contribuyen al mejoramiento de procesos y ayudan a evaluar la capacidad que tiene la organización para ofrecer el servicio, el restante 30% cree que no es importante utilizar indicadores para la gestión de la organización.

4. ¿Qué indicadores utiliza para medir las metas y objetivos planteados?

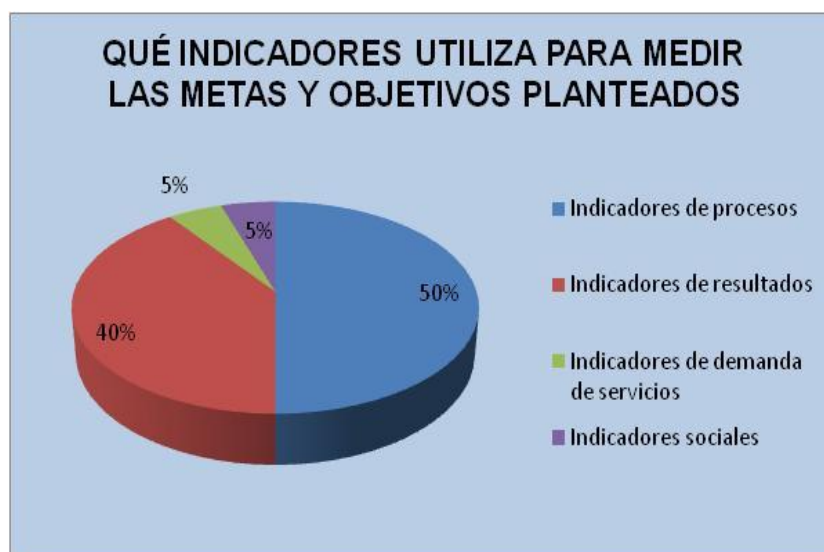
TABLA 3.5.1.4 Indicadores para medir las metas y objetivos planteados

RESPUESTAS	NÚMERO	PORCENTAJE
Indicadores de procesos	10	50%
Indicadores de resultados	8	40%
Indicadores de demanda de servicios	1	5%
Indicadores Sociales	1	5%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.1.4 Análisis porcentual de indicadores para medir las metas y objetivos planteados



INTERPRETACIÓN:

El 50% de las personas a las cuales se aplicó la encuesta, indican que si utilizan Indicadores de procesos ya que muestran la forma en que se llevan a cabo las actividades de la organización y les permite identificar los problemas en la prestación de los servicios y sugerir soluciones apropiadas para el cumplimiento de los objetivos planteados.

5. ¿En su institución se utiliza herramientas de gestión para medir la eficiencia?

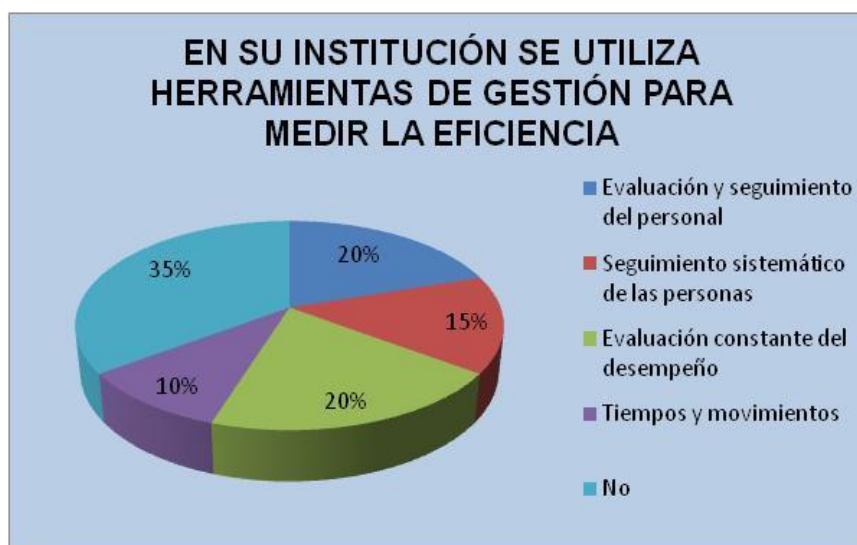
TABLA 3.5.1.5 Herramientas de gestión para medir la eficiencia

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
Evaluación y seguimiento del personal	4	20%
Seguimiento sistemático de las personas	3	15%
Evaluación constante del desempeño	4	20%
Tiempos y movimientos	2	10%
NO	7	35%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.1.5 Análisis porcentual de las herramientas de gestión para medir la eficiencia.



INTERPRETACIÓN:

El 65% de las personas encuestadas utilizan herramientas de gestión para medir la eficiencia de la gestión en relación de la calidad, este resultado es importante como punto de partida para la aplicación del Balanced Scorecard.

El 35% de las personas encuestadas no utiliza herramientas de gestión en las organizaciones a las cuales dirigen y no tienen una idea clara de cómo aplicar dichos instrumentos.

6. ¿Conoce cuáles son los procesos críticos internos del hotel?

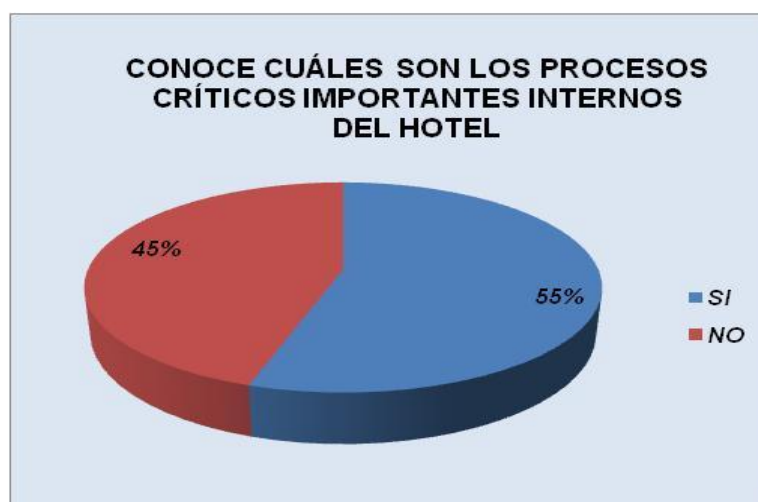
TABLA 3.5.1.6 Procesos críticos internos

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	11	55%
NO	9	45%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.1.6. Análisis porcentual de los procesos críticos internos



INTERPRETACIÓN:

El 55% del personal encuestado conoce los procesos críticos internos de la organización y manifiesta que dichos procesos son los que afectan de forma directa a las empresas de servicio.

Un elevado número de los encuestados no conocen los procesos críticos que afectan directamente en la calidad del servicio

7. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan los procesos críticos del hotel?

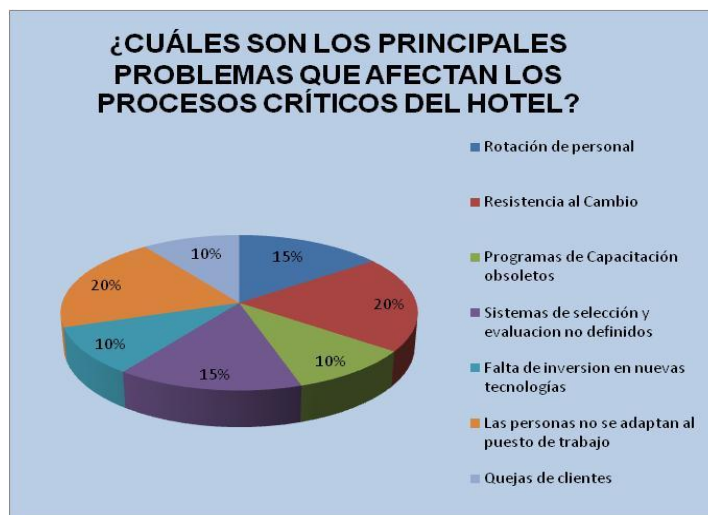
TABLA 3.5.1.7 Problemas que afectan los procesos críticos

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
Rotación de personal	3	15%
Resistencia al Cambio	4	20%
Programas de Capacitación obsoletos	2	10%
Sistemas de selección y evaluación no definidos	3	15%
Falta de inversión en nuevas tecnologías	2	10%
Las personas no se adaptan al puesto de trabajo	4	20%
Quejas de clientes porque el servicio no cumple con expectativas deseadas	2	10%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRÁFICO 3.5.1.7 Análisis porcentual de los problemas que afectan los procesos críticos



INTERPRETACIÓN:

El personal encuestado manifiesta que los problemas que más se presentan en los procesos críticos son la resistencia al cambio (20%) y la mala adaptación del empleado en su puesto de trabajo en el mismo porcentaje (20%).

8. ¿Aplicaría usted herramientas de mejoramiento en los procesos críticos internos del hotel?

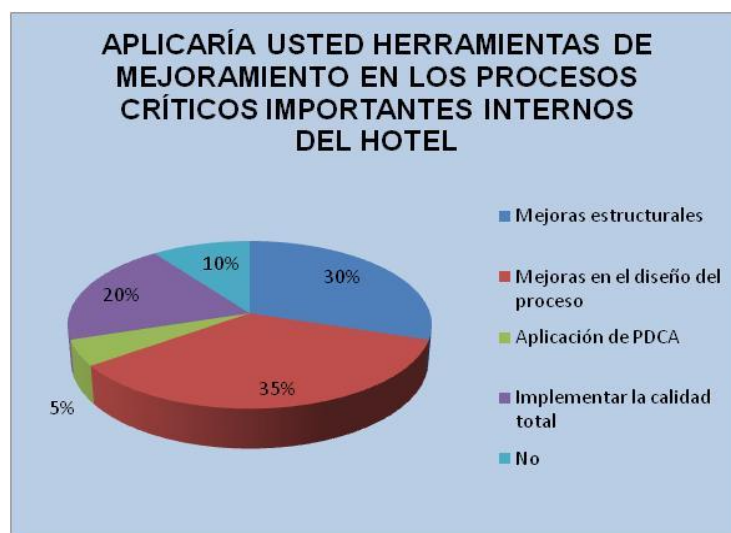
TABLA 3.5.1.8 Herramientas de mejoramiento en los procesos críticos

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
Mejoras estructurales	6	30%
Mejoras en el diseño del proceso	7	35%
Aplicación de PDCA	1	5%
Implementar la calidad total	4	20%
No	2	10%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.1.8 Análisis porcentual de las herramientas de mejoramiento en los procesos críticos



INTERPRETACIÓN:

Tomando en cuenta que es una pregunta abierta el 90% si aplicaría herramientas de mejoramiento en los procesos críticos del hotel, siendo el 35% del personal que utilizaría mejoras en el diseño de dichos procesos, estos resultados permiten

interpretar que en el sector hotelero se puede implementar herramientas de gestión partiendo del mejoramiento de los procesos.

El 10% del personal encuestado manifiesta que no aplicaría herramientas de mejoramiento en los procesos críticos del hotel por temor al cambio en los modelos tradicionales de gestión.

9. ¿Conoce el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices financieros y no financieros?

TABLA 3.5.1.9 Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRÁFICO 3.5.1.9 Análisis porcentual del Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices



INTERPRETACIÓN:

El 60% de las personas encuestadas conocen que el Balanced Scorecard es una herramienta para medir los índices financieros y no financieros, en los departamentos de talento humano evaluados, conocen la herramienta, y dan el sustento a esta investigación para aplicarlo en el sector hotelero de la ciudad de Quito.

El 40% de las personas encuestadas no conocen que el Balanced Scorecard es una herramienta para medir los índices financieros y no financieros, y se rehúsan al cambio en el modelo de gestión.

10. ¿Considera que el cuadro de mando integral impactará positivamente en la medición de la gestión y elevará los índices de productividad, tanto en los índices financieros, como en las perspectivas de clientes, procesos, y aprendizaje?

TABLA 3.5.1.10 Impacto del Cuadro de mando integral

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL ENCUESTADOS	20	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de talento humano “Hoteles de Lujo”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRÁFICO 3.5.1.10 Análisis porcentual del impacto cuadro de mando integral



INTERPRETACIÓN:

El 80% del personal encuestado considera que el cuadro de mando integral si impactará positivamente en la medición de la gestión y elevará los índices de productividad y mejorará la administración de la empresa y permitirá alcanzar los resultados definidos por el plan estratégico

El 20% del personal encuestado considera que el cuadro de mando integral no impactará positivamente en la medición de la gestión y no elevará los índices de productividad.

3.5.1.1. Conclusiones generales de la encuesta

Al aplicar la encuesta al área de talento humano en los Hoteles de cinco estrellas en su gran mayoría (85%) consideran que el proceso de planificación estratégica es importante en la consecución de los resultados de la organización porque les ayuda a fijar metas para alcanzarlas en un determinado periodo de tiempo y les brinda las herramientas necesarias para adaptarse al cambio y enfrentar a los problemas del futuro.

De igual manera el 70% del personal encuestado cree que es importante utilizar indicadores de medición para la gestión de la organización con lo que en un 50% utilizan indicadores de procesos.

En los Hoteles de cinco estrellas utilizan en un 20% la evaluación y seguimiento del personal y en igual porcentaje (20%) la evaluación constante del desempeño como herramientas de gestión para medir la eficiencia.

Del personal encuestado el 55% identifica los procesos críticos importantes internos del hotel y aplicarían herramientas de mejoras en el diseño de los procesos para optimizarlos.

En su gran mayoría (60%) manifiestan conocer el Balanced Scorecard como una herramienta para medir los índices financieros y no financieros pero no lo aplican, sin embargo un 80% considera que el cuadro de mando integral impactará positivamente en la medición de la gestión y elevará los índices de productividad.

3.5.2. Encuesta aplicada al departamento de recepción

Una vez que se ha realizado las encuestas al personal de recepción de los Hoteles de lujo se procede a tabular y graficar la información obtenida con lo que se podrá realizar el análisis e interpretación de los datos.

1. ¿Tiene usted conocimiento acerca de la evaluación de desempeño laboral?

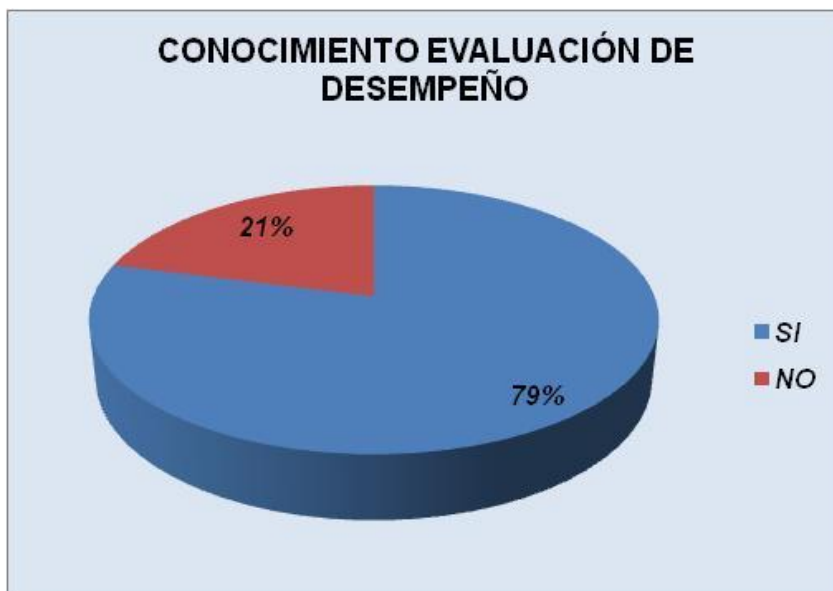
TABLA 3.5.2.1 Conocimiento de la evaluación de desempeño

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	87	79%
NO	23	21%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.1 Análisis porcentual del conocimiento de evaluación de desempeño



INTERPRETACIÓN:

El 79 % del personal encuestado si tiene conocimiento de la evaluación de desempeño

El 21% del personal encuestado no tiene conocimiento de la evaluación de desempeño.

2. ¿Durante el tiempo que usted lleva trabajando en esta Empresa, le han realizado evaluaciones de desempeño?

TABLA 3.5.2.2 Aplicación evaluación de desempeño

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	73	66%
NO	37	34%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.2 Análisis porcentual de la aplicación de evaluación de desempeño



INTERPRETACIÓN:

El 66% del personal encuestado manifiesta que la empresa si ha realizado la evaluación de su desempeño laboral, la utilización de esta herramienta incide directamente en mejorar los procesos críticos de este tipo de empresas de servicio.

El 34% del personal encuestado manifiesta que la Empresa no ha realizado la evaluación de su desempeño laboral por lo que se puede colegir que es un alto porcentaje el que no utiliza este subsistema de talento humano e impacta directamente en la calidad del servicio y la productividad de la organización.

3.- ¿Conoce usted qué sistema aplica la empresa para la evaluación de desempeño laboral?

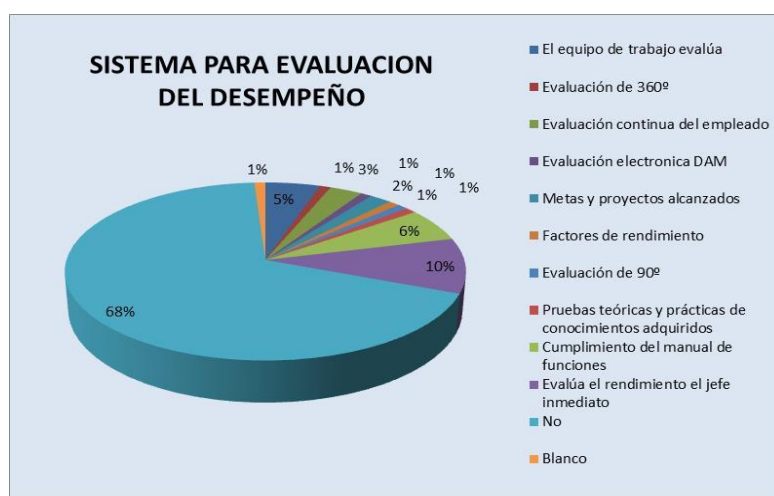
TABLA 3.5.2.3 Sistema para la evaluación de desempeño

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
El equipo de trabajo evalúa	5	5%
Evaluación 360°	1	1%
Evaluación continua del empleado en un puesto de trabajo	4	3%
Evaluación electrónica DAM	1	1%
Por metas y proyectos alcanzados	2	2%
Por factores de rendimiento	1	1%
Evaluación de 90°	1	1%
Mediante pruebas teóricas y prácticas de los conocimientos adquiridos	1	1%
Cumplimiento del manual de funciones del cargo	7	6%
Evalúa el rendimiento el jefe inmediato	11	10%
No	75	68%
Blanco	1	1%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.3 Análisis porcentual para la evaluación de desempeño



INTERPRETACIÓN:

Teniendo en cuenta que es una pregunta abierta el 32% del personal encuestado si tiene conocimiento del sistema que aplica la empresa para la evaluación de desempeño, para lo cual el 6% manifiesta que lo realizan mediante el sistema de cumplimiento de manual de funciones y el 10% mediante una evaluación del jefe inmediato.

El 68% del personal encuestado no tiene conocimiento del sistema que aplica la empresa para la evaluación de desempeño, se evidencia la carencia de instrumentos de evaluación o el poco interés de las áreas de talento humano para desarrollarlos, adaptándolos a las necesidades de las empresas de servicio.

4. ¿Usted tiene conocimiento de las competencias laborales que deben ser aplicadas en su área de trabajo?

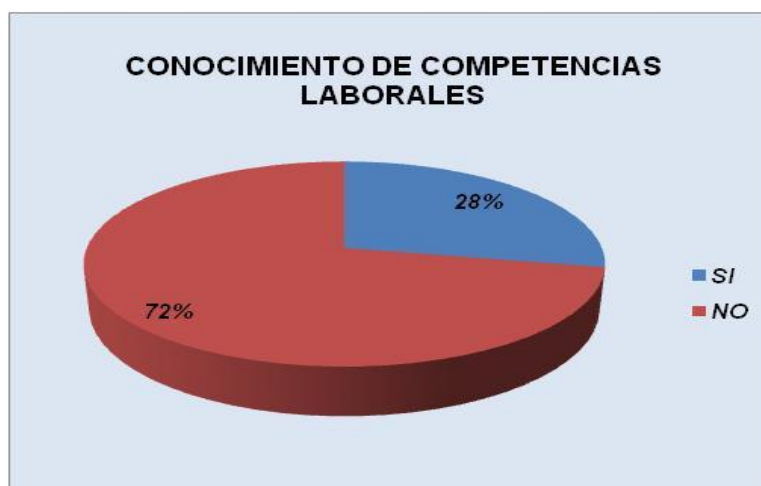
TABLA 3.5.2.4 Conocimiento de competencias laborales

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	31	28%
NO	79	72%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.4 Análisis porcentual de las competencias laborales.



INTERPRETACIÓN:

El 28% del personal encuestado manifiesta que si conoce las competencias laborales que debe aplicar en su área de trabajo.

El 72% del personal encuestado manifiesta que no conoce las competencias laborales que debe aplicar en su área de trabajo.

5. ¿Conoce usted qué habilidades y destrezas debe desarrollar en su puesto de trabajo?

TABLA 3.5.2.5 Habilidades y destrezas para desarrollar en el puesto de trabajo

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	53	48%
NO	57	52%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.5 Análisis porcentual de las habilidades y destrezas para desarrollar en el puesto de trabajo



INTERPRETACIÓN:

El 48% del personal encuestado si tiene conocimiento de las habilidades y destrezas que debe desarrollar en su puesto de trabajo.

El 52% del personal encuestado no tiene conocimiento de las habilidades y destrezas que debe desarrollar en su puesto de trabajo.

6. ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en su área de trabajo?

TABLA 3.5.2.6 Necesidad de realizar una evaluación de desempeño

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	74	67%
NO	36	33%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción “Hotel Dann Carlton”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.6 Análisis porcentual de la necesidad de realizar una evaluación de desempeño



INTERPRETACIÓN:

El 67% del personal encuestado cree que si es necesario que se le realice una evaluación de desempeño.

El 33% del personal encuestado cree que no es necesario que se le realice una evaluación de desempeño.

Con estos resultados se constata que los empleados desconocen su perfil del puesto o manual de funciones, este hecho incide directamente en los procesos críticos.

7. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite conocer si los procesos aplicados en su área de trabajo son los apropiados?

TABLA 3.5.2.7 Evaluación de desempeño como herramienta para conocer los procesos

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	72	65%
NO	38	35%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.7 Análisis porcentual de la evaluación de desempeño como herramienta para conocer los procesos



INTERPRETACIÓN:

El 65% del personal encuestado cree que la evaluación del desempeño si es una herramienta que les permitirá conocer si los procesos que aplican en su área de trabajo son los apropiados.

El 35% del personal encuestado cree que la evaluación del desempeño no es una herramienta que les permitirá conocer si los procesos que aplican en su área de trabajo son los apropiados.

El análisis evidencia que la implementación de la evaluación es esencial, para la organización para conocer cómo se están llevando acabo los procesos de la organización y tomar correctivos sobre la marcha para evidenciar que necesidades de capacitación tiene el personal.

8. ¿Cree usted que la organización le brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional durante el desempeño de sus funciones?

TABLA 3.5.2.8 Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	45	41%
NO	65	59%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.8 Análisis porcentual de las oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional



INTERPRETACIÓN:

El 41% del personal encuestado cree que la Organización si les brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

El 59% del personal encuestado cree que la Organización no les brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional. Por lo que es necesario tomar en cuenta que se deben implementar planes de carrera en la organización.

9. ¿De acuerdo a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, cree usted necesario que se apliquen programas de capacitación?

TABLA 3.5.2.9 Aplicación programas de capacitación

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	95	86%
NO	15	14%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción “Hotel Dann Carlton”

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.9 Análisis porcentual de la aplicación programas de capacitación



INTERPRETACIÓN:

El 86% del personal encuestado cree que si es necesario que se apliquen programas de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo.

El 14% del personal encuestado cree que no es necesario que se apliquen programas de capacitación de acuerdo al puesto de trabajo.

10. ¿Usted estaría de acuerdo en que se le realice la evaluación del desempeño por competencias, para conocer cuán eficiente es en el cumplimiento de sus funciones?

TABLA 3.5.2.10 Realización de la evaluación de desempeño por competencias

RESPUESTAS	NUMERO	PORCENTAJE
SI	69	63%
NO	41	37%
TOTAL ENCUESTADOS	110	100%

FUENTE: Encuesta aplicada al personal de recepción "Hotel Dann Carlton"

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

GRAFICO 3.5.2.10 Análisis porcentual de la evaluación de desempeño por competencias



INTERPRETACIÓN:

El 63% del personal encuestado manifiesta que si está de acuerdo que le realicen una evaluación de desempeño.

El 37% del personal encuestado manifiesta que no está de acuerdo que le realicen una evaluación de desempeño.

3.5.2.1. Conclusiones generales de la encuesta

Al aplicar la encuesta en los Hoteles de cinco estrellas el 66% del personal encuestado indicó que en su lugar de trabajo si se realiza la evaluación de desempeño laboral pero en su mayor parte (68%) no tienen conocimiento del sistema que aplican.

Existe un decisivo 63% del personal encuestado que está de acuerdo que se realice una evaluación de desempeño porque que quieren conocer si cumplen con los procesos que emplean en el desarrollo de sus actividades laborales.

El 72% del personal encuestado manifiesta que no conocen las competencias laborales y creen conveniente identificar no solo las competencias, sino también las habilidades y destrezas que deben aplicar en su área de trabajo.

La mayoría del personal (86%) cree que si es necesario que se apliquen programas de capacitación para brindar un mejor aporte a la organización y desean que la Organización les brinde oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Luego del análisis final de los resultados, se manifiesta que en este tipo de organizaciones, las oportunidades de desarrollo son limitadas, por factores como falta de plan de carrera o desarrollo del talento humano, de ahí nace la necesidad de inversión en capacitación y aprendizaje que es una de las perspectivas del BSC.

3.6. Estándares de calidad en el servicio

La calidad es el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

El concepto de calidad más utilizado es el de excelencia. La excelencia trata de cumplir el compromiso para el cliente, empleando los mejores componentes, la mejor gestión y los mejores procesos. (Miranda, Chamorro; y Rubio 2007).

Para que un servicio alcance el nivel de excelencia la empresa debe satisfacer las necesidades del cliente. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos o necesidades.

Una compañía debe centrarse en la satisfacción del cliente puesto que origina recompensas muy reales, en forma de lealtad de los clientes y de imagen corporativa. Cuando un cliente se siente satisfecho vuelve a la compañía porque conoce su calidad y confía en las personas que trabajan ahí y saben que les van a brindar un servicio de calidad.

La supervisión es muy importante dentro de la organización, un principio fundamental del buen servicio es implicar a altos directivos para demostrar que existe el apoyo de la gerencia, permitiendo ofrecer la calidad que esperan los clientes. (D. Keith Denton, 1991)

Es oportuno considerar que la calidad se ha convertido en un requisito primordial para que las organizaciones puedan ser competitivas y puedan mantenerse en el mercado.

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.

La calidad del servicio es el factor fundamental en la toma de decisión del consumidor, en todos los sectores, la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad de servicios que añaden valor al producto o servicio.

Las exigencias de los clientes en cuanto a calidad son cada vez mayores, de aquí nace la necesidad de que las organizaciones adopten criterios de calidad en sus modelos de gestión y adaptarlos al mercado. (La calidad en el servicio al cliente, 2008, p.17)

Todos los empresarios comparten criterios en cuanto a la importancia y valor que tiene la calidad total dentro de una organización ya que repercute en su economía

y en la satisfacción de sus clientes. El cliente es la clave central para que las empresas puedan elevar el nivel de competitividad, productividad y posicionamiento en el mercado.

El estudio de la calidad total implica la aplicación de dos grandes objetivos:

- 1.- Satisfacer apropiadamente la demanda no tan bien correspondida y cada vez más exigentes de los clientes, y
- 2.- Una vez logrado el objetivo anterior, obtener un mayor rendimiento de la inversión y una mayor participación en los mercados.

Consiste en dar un valor agregado a los procesos existentes, los mismos que deben estar basados en la filosofía de la calidad total en el servicio; comenzando con los proveedores y finalizando con los clientes. El valor agregado debe estar enfocado a las expectativas y necesidades que los clientes (internos y externos) requieran.

Para brindar un servicio de calidad y satisfacer al cliente es importante la aplicación de la norma ISO9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para satisfacer los requisitos del cliente.

Se pueden tomar en cuenta ciertos puntos que establece esta norma que se refieren al elemento humano, infraestructura, ambiente de trabajo y satisfacción del cliente.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.1. Evaluación del Desempeño

El análisis del desempeño es un instrumento que permite dirigir y supervisar al personal de una empresa, con este análisis se puede señalar el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en la organización, la mejora de los resultados y el aprovechamiento adecuado del talento humano.

4.2. Evaluación por competencias

Para realizar el análisis del desempeño se debe utilizar las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo. Según el autor Gómez Mejía la principal ventaja de adoptar un enfoque basado en comportamientos es que los criterios o las pautas de rendimiento utilizados son concretos y los empleados pueden conocer que competencias requieren para su puesto de trabajo y pueden verificar, analizar y controlar sus propios comportamientos.

4.2.1. Definición de competencia

Para Martha Alles el término competencias hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias difieren según su especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización.

4.2.2. Clasificación de competencias

- **COMPETENCIAS CARDINALES.**- Son aquellos que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- **COMPETENCIAS ESPECIFICAS.**- Son para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

4.2.3. Niveles de competencia

Se pueden utilizar cinco o más niveles

A: Alto o desempeño superior que según Spencer y Spencer es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer y Spencer sobre desempeño eficaz: por lo general esto significa un nivel “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto no será necesario indicar el nivel, o;

D: Nivel mínimo de la competencia.

Cada organización puede elegir una u otra opción (Alles, 2009).

4.2.4. Escala numérica de los grados:

A: 100%

B: 75%

C: 50%

D: 25%

No desarrollada: 0%

4.2.5. Esquema para la evaluación del desempeño

Para una evaluación del desempeño por competencias se sugiere utilizar el siguiente esquema:

COMPETENCIA	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	NO DESARROLLADA
COMPETENCIAS CARDINALES					
Denominación y breve descripción de la competencia en el grado correspondido al requerido					
COMPETENCIAS ESPECIFICAS					

4.2.6. Diccionario de Competencias

4.2.6.1. Competencias cardinales

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO.- Es la capacidad para adaptarse a los distintos cambios que se presentan en la organización para alcanzar determinados objetivos cuando sufren dificultades, nueva información o cambios en el medio.

AUTOCONTROL.- Capacidad para controlar emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

CALIDAD DEL TRABAJO.- Realizar el trabajo con excelencia. Tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable.

COMPROMISO.- Considerar los objetivos de la organización como propios.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL.- Se puede interpretar como una constante orientación al logro. Para ello, es necesario tener conciencia del negocio, conocerlo y ser capaces de desarrollar estrategias efectivas.

ÉTICA.- Aplicar valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando políticas organizacionales.

INICIATIVA.- Predisposición para poner en marcha una acción y mejorar resultados sin requerimiento alguno.

INTEGRIDAD.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE.- Supone el deseo de satisfacer al cliente, conocer y resolver sus problemas.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS.- Es la capacidad para actuar con velocidad ante la toma de decisiones importantes y mejorar la organización.

PRUDENCIA.- Actuar con sensatez, medida, templanza, cautela y moderación en todas las actividades que se realizan en la organización.

4.2.6.2. Competencias Específicas

CALIDAD Y MEJORA CONTINUA.- Optimizar los recursos disponibles y agregar valor aportando ideas o soluciones relacionadas con el trabajo asignado.

CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS.- Es la capacidad de escuchar adecuadamente y responder a pensamientos o intereses de los demás

CIERRE DE ACUERDOS.- Capacidad para concretar acuerdos con el cliente, brindando propuestas y soluciones oportunas en beneficio de ambas partes.

COMUNICACIÓN EFICAZ.- Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma clara

CONDUCCIÓN DE PERSONAS.- Capacidad para dirigir un grupo de personas, asignando tareas y delegando autoridad, desarrollando el talento y potencial de su gente.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.- Poseer y demostrar todos los conocimientos y experiencias requeridos en el ejercicio de sus funciones.

DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.- Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de sus colaboradores.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS.- Mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como de los demás, realizando un análisis previo de sus necesidades y de la organización.

DESARROLLO DE RELACIONES.- Establecer y mantener relaciones cordiales con distintas personas.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.- Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo.

HABILIDAD ANALÍTICA.- Es la capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer información significativa y coordinar datos relevantes.

LIDERAZGO.- Capacidad para generar compromisos y lograr el respaldo de sus superiores y enfrentar con éxito los desafíos de la organización.

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- Estructurar o establecer un orden según el grado de importancia de la información.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.- Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente. Implica una vocación permanente de servicio al cliente, comprender sus demandas y brindar soluciones.

PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES.- Aptitud para comunicarse eficazmente de manera oral y escrita.

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS.- Capacidad para conocer los productos y servicios que brinda la organización, y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- Localizar e identificar la información esencial y necesaria para su posterior análisis.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.- Es la capacidad de presentar soluciones con el fin de satisfacer el problema de cliente.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO.- Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles y concretar acciones que requieren mayor esfuerzo que los habituales.

TOMA DE DECISIONES.- Capacidad para analizar diversas situaciones, tomando en cuenta las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio y seleccionar la mejor alternativa con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO.- Capacidad para formar parte de un grupo de trabajo y colaborar en las diferentes áreas con el fin de alcanzar la estrategia organizacional.

VISIÓN ESTRATÉGICA.- Capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo, para cumplir los objetivos y metas asociados a la estrategia corporativa (Alles, 2009).

4.3. Evaluación del desempeño por competencias para el área de talento humano y departamento de recepción del hotel Dann Carlton

La aplicación de la evaluación de desempeño por competencias en los departamentos de talento humano y recepción tiene como finalidad implementar una herramienta eficiente para la medición de la contribución del personal y de esta manera establecer planes y estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento del talento humano.

4.3.1. Metodología

La metodología propuesta para la aplicación de la evaluación de desempeño comprende las siguientes etapas:

4.3.1.1 Identificación del personal a ser evaluado

La evaluación de desempeño por competencias se aplicará a:

- Jefe de Talento humano.
- Asistente de Talento humano.
- Jefe de Recepción.
- Recepcionistas.

4.3.1.2 Definición de las competencias para los diferentes puestos de trabajo

Como se mencionó anteriormente para realizar la evaluación del desempeño se aplicarán las competencias cardinales y las competencias específicas. Las mismas que se asignan de acuerdo a las áreas en donde se efectuará la evaluación.

Para la evaluación de desempeño se utilizarán los siguientes formularios:

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO					
MISIÓN: Administrar el departamento de talento humano realizando los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.					
COMPETENCIAS CARDINALES					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
INTEGRIDAD.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.					
INICIATIVA.- Predisposición para poner en marcha una acción y mejorar resultados sin requerimiento alguno.					
COMPROMISO.- Considerar los objetivos de la organización como propios					
CALIDAD DEL TRABAJO.- Realizar el trabajo con excelencia. Tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
HABILIDAD ANALÍTICA.- Es la capacidad para realizar un análisis lógico e identificar los problemas, reconocer información significativa y coordinar datos relevantes.					
DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.- Es la capacidad para desarrollar , consolidar y conducir un equipo de trabajo, alentando a sus miembros a trabajar con responsabilidad y autonomía					

CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS.- Es la capacidad de escuchar adecuadamente y responder a pensamientos o intereses de los demás.					
DESARROLLO DE RELACIONES.- Establecer y mantener relaciones cordiales con distintas personas					
DESARROLLO DE LAS PERSONAS.- Mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como de los demás, realizando un análisis previo de sus necesidades y de la organización					
DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.- Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de sus colaboradores.					

Grado de Cumplimiento

A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.

B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.

C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.

D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.

N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
PUESTO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN					
MISIÓN: Mantener el más alto nivel de ocupación, manejando la disponibilidad de habitaciones de corma efectiva, alcanzando la mayor rentabilidad requerida, sin debilitar o afectar la satisfacción del cliente y apegados a los estándares de calidad y servicio.					
COMPETENCIAS CARDINALES					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
INTEGRIDAD.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.					
INICIATIVA.- Predisposición para poner en marcha una acción y mejorar resultados sin requerimiento alguno.					
COMPROMISO.- Considerar los objetivos de la organización como propios					
CALIDAD DEL TRABAJO.- Realizar el trabajo con excelencia. Tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
DESARROLLO DE SU EQUIPO.- Es la capacidad para desarrollar a su equipo de trabajo					
LIDERAZGO.- Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.					

TRABAJO EN EQUIPO.- Es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás de formar parte de un grupo y trabajar juntos.					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO.- Actuar con eficacia en situaciones de presión del tiempo y de desacuerdos, oposición y diversidad.					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS.- Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se pueden tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE.- Implica el deseo de ayudar, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes.					

Grado de Cumplimiento

A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.

B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.

C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.

D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.

N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
PUESTO: RECEPCIONISTA					
MISIÓN: Satisfacer siguiendo las normas de calidad del hotel, las necesidades del cliente en cuanto a reservas, asistencia e información, atendiendo las comunicaciones realizando para ello funciones administrativas y comerciales.					
COMPETENCIAS CARDINALES					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
INTEGRIDAD.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.					
INICIATIVA.- Predisposición para poner en marcha una acción y mejorar resultados sin requerimiento alguno.					
COMPROMISO.- Considerar los objetivos de la organización como propios					
CALIDAD DEL TRABAJO.- Realizar el trabajo con excelencia. Tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
COMUNICACIÓN EFICAZ.- Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma clara.					
PRESENTACIÓN DE SOLUCIONES.- Aptitud para comunicarse eficazmente de manera oral y escrita.					
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.- Es la capacidad de presentar soluciones con el fin de satisfacer el problema de cliente.					

<p>TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO.- Actuar con eficacia en situaciones de presión del tiempo y de desacuerdos, oposición y diversidad.</p>											
<p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE.- Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes y satisfacer sus necesidades.</p>											
<p>TRABAJO EN EQUIPO.- Colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.</p>											
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 815 1251 884">Grado de Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 884 1251 954"> <p>A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 954 1251 1055"> <p>B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1055 1251 1155"> <p>C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1155 1251 1256"> <p>D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 1256 1251 1417"> <p>N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.</p> </td> </tr> </tbody> </table>						Grado de Cumplimiento	<p>A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.</p>	<p>B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.</p>	<p>C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.</p>	<p>D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p>	<p>N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.</p>
Grado de Cumplimiento											
<p>A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.</p>											
<p>B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.</p>											
<p>C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.</p>											
<p>D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.</p>											
<p>N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.</p>											

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					
PUESTO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO					
MISIÓN: Asistir y elaborar procesos administrativos y operativos del departamento de talento humano.					
COMPETENCIAS CARDINALES					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
INTEGRIDAD.- Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante.					
INICIATIVA.- Predisposición para poner en marcha una acción y mejorar resultados sin requerimiento alguno.					
COMPROMISO.- Considerar los objetivos de la organización como propios					
CALIDAD DEL TRABAJO.- Realizar el trabajo con excelencia. Tener amplios conocimientos en los temas del área que es responsable.					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
Lea detenidamente las preguntas y conteste con una X	GRADO				
	A	B	C	D	N/D
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- Localizar e identificar la información esencial y necesaria para su posterior análisis					
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.- Estructurar o establecer un orden según el grado de importancia de la información					
TRABAJO EN EQUIPO.- Colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.					

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO.- Actuar con eficacia en situaciones de presión del tiempo y de desacuerdos, oposición y diversidad.											
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th data-bbox="435 445 1252 512">Grado de Cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="435 512 1252 602"> A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 602 1252 692"> B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 692 1252 781"> C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 781 1252 871"> D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado. </td> </tr> <tr> <td data-bbox="435 871 1252 1050"> N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales. </td> </tr> </tbody> </table>						Grado de Cumplimiento	A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.	B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.	C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.	D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.	N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.
Grado de Cumplimiento											
A. Altamente desarrollada, la aplica siempre, es permanente y excede de lo esperado.											
B. Desarrollada, la aplica frecuentemente y supera las expectativas.											
C. Medianamente desarrollada, la aplica normalmente en diferentes circunstancias del trabajo.											
D. Poco desarrollada, la aplica en ciertas ocasiones de manera útil pero inferior a lo deseado.											
N/D. No Desarrollada, no aplica en la mayor parte de actividades laborales.											

4.3.1.3 Tabla de apreciación de las competencias

Para la evaluación del desempeño se tomará en cuenta la siguiente tabla, puesto que no se puede dar el mismo valor a las calificaciones de todos los evaluadores, ya que cada evaluador tiene distinto grado de importancia dentro de la organización.

TABLA 4.3.1 Calificación para la evaluación de desempeño

CALIFICACIÓN REAL DE EVALUACIÓN					
GRUPO OCUPACIONAL	JEFE INMEDIATO	PAR O COMPAÑERO	AUTOEVALUACIÓN	COLABORADOR	PORCENTAJE TOTAL
JEFE DE RRHH	60	20	10	10	100
JEFE DE RECEPCIÓN	60	20	10	10	100
ASISTENTE DE RRHH	60	30	10		100
RECEPCIONISTA	60	20	10	10	100

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.4 Tabla de conversión de resultados cualitativos a cuantitativos

TABLA 4.3.2 Tabla de conversión

CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA
0.0 – 50.0	NO CUMPLE
50.1- 60.0	E: No cumple con el desarrollo esperado
60.1 – 70.0	D Cumple por debajo del desempeño esperado
70.1 – 80.0	C Cumple satisfactoriamente de acuerdo al desempeño esperado
80.1 – 90.0	B Cumple por encima del desempeño esperado
90.1 – 100.0	A Cumple muy por encima del desempeño esperado, supera altamente los estándares

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.5 Tabla matriz de resultados cuantitativos de las áreas evaluadas

TABLA 4.3.3 Competencias del área de talento humano: Jefe de Talento humano

COMPETENCIAS CARDINALES (40%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Integridad	12	10.5	9	7.5	6
Iniciativa	8	7	6	5	4
Compromiso	8	7	6	5	4
Calidad del trabajo	12	10.5	9	7.5	6
SUBTOTAL	40	35	30	25	20

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Habilidad analítica	10	8.8	7.5	6.3	5
Dirección de equipos de trabajo	8	7	6	5	4
Capacidad para entender a los demás	10	8.8	7.5	6.3	5
Desarrollo de relaciones	8	7	6	5	4
Desarrollo de las personas	12	10.5	9	7.5	6
Desarrollo estratégico del talento humano	12	10.5	9	7.5	6
SUBTOTAL	60	52,5	45	37.5	30
TOTAL	100	87,5	75	62,5	50

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.4 Competencias del área de talento humano: Asistente de Talento humano

COMPETENCIAS CARDINALES (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Integridad	11	9.6	8.3	6.9	5.5
Iniciativa	14	12.3	10.5	8.8	7
Compromiso	11	9.6	8.3	6.9	5.5
Calidad del trabajo	14	12.3	10.5	8.8	7
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Recopilación de la información	13	11.4	9.8	8.1	6.5
Organización de la información	14	12.3	10.5	8.8	7
Trabajo en equipo	12	10.5	9	7.5	6
Tolerancia a la presión de trabajo	11	9.6	8.3	6.9	5.5
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25
TOTAL	100	87,5	75	62,5	50

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.5 Competencias del departamento de recepción: Jefe de Recepción

COMPETENCIAS CARDINALES (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Integridad	15	13.1	11.3	9.4	7.5
Iniciativa	11	9.6	8.2	6.9	5.5
Compromiso	11	9.6	8.2	6.9	5.5
Calidad del trabajo	13	11.4	9.8	8.1	6.5
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Desarrollo de su equipo	9	7.9	6.8	5.6	4.5
Liderazgo	10	8.8	7.5	6.3	5
Trabajo en equipo	9	7.9	6.8	5.6	4.5
Tolerancia a la presión de trabajo	7	6.1	5.2	4.4	3.5
Orientación a los resultados	8	7	6	5	4
Orientación al cliente	7	6.1	5.2	4.4	3.5
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25
TOTAL	100	87,5	75	62,5	50

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.6 Competencias del departamento de recepción: Recepcionistas

COMPETENCIAS CARDINALES (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Integridad	15	13.1	11.3	9.4	7.5
Iniciativa	11	9.6	8.2	6.9	5.5
Compromiso	11	9.6	8.2	6.9	5.5
Calidad del trabajo	13	11.4	9.8	8.1	6.5
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (50%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	A	B	C	D	N/D
Comunicación eficaz	9	7.9	6.7	5.6	4.5
Presentación de soluciones	7	6.1	5.3	4.4	3.5
Resolución de problemas	7	6.1	5.3	4.4	3.5
Tolerancia a la presión de trabajo	8	7	6	5	4
Orientación al cliente	10	8.8	7.5	6.3	5
Trabajo en equipo	9	7.9	6.7	5.6	4.5
SUBTOTAL	50	43.8	37.5	31.3	25
TOTAL	100	87.5	75	62.5	50

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.6. Presentación de Resultados

Una vez realizada la evaluación de desempeño por competencias se procede a tabular los resultados, los mismos que se presentan a continuación:

A continuación se presenta la evaluación de 360° del Jefe de Talento humano:

TABLA 4.3.7 Evaluación del Jefe de Talento humano: Jefe Inmediato

EVALUACIÓN: JEFE INMEDIATO		
COMPETENCIAS CARDINALES (40%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Integridad	5	12.0
Iniciativa	4	7.0
Compromiso	4	7.0
Calidad del trabajo	4	10.5
SUBTOTAL	17	36.5
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Habilidad analítica	5	10
Dirección de equipos de trabajo	4	7
Capacidad para entender a los demás	4	8.8
Desarrollo de relaciones	4	7
Desarrollo de las personas	3	9
Desarrollo estratégico del talento humano	3	9
SUBTOTAL	24	50.8
TOTAL	41	87.3

FUENTE: Evaluación de desempeño aplicada al área de talento humano

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.8 Evaluación del Jefe de Talento humano: Compañero

EVALUACIÓN: COMPAÑERO		
COMPETENCIAS CARDINALES (40%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Integridad	5	12
Iniciativa	4	7
Compromiso	4	7
Calidad del trabajo	4	10.5
SUBTOTAL	17	36.5
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Habilidad analítica	4	8.8
Dirección de equipos de trabajo	4	7
Capacidad para entender a los demás	4	8.8
Desarrollo de relaciones	4	7
Desarrollo de las personas	3	9
Desarrollo estratégico del talento humano	4	10.5
SUBTOTAL	23	51.1
TOTAL	40	87.6

FUENTE: Evaluación de desempeño aplicada al área de talento humano

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.9 Evaluación del Jefe de Talento humano: Colaborador

EVALUACIÓN: COLABORADOR		
COMPETENCIAS CARDINALES (40%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Integridad	5	12.0
Iniciativa	4	7.0
Compromiso	5	8.0
Calidad del trabajo	4	10.5
SUBTOTAL	18	37.5
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Habilidad analítica	4	8.8
Dirección de equipos de trabajo	4	7.0
Capacidad para entender a los demás	4	8.8
Desarrollo de relaciones	5	8.0
Desarrollo de las personas	4	10.5
Desarrollo estratégico del talento humano	5	12.0
SUBTOTAL	26	55.1
TOTAL	44	92.6

FUENTE: Evaluación de desempeño aplicada al área de talento humano

ELABORACIÓN: Carlos Núñez

TABLA 4.3.10 Evaluación del Jefe de Talento humano: Autoevaluación

EVALUACIÓN: AUTOEVALUACIÓN		
COMPETENCIAS CARDINALES (40%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Integridad	5	12
Iniciativa	4	7
Compromiso	5	8
Calidad del trabajo	5	12
SUBTOTAL	19	39
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (60%)	GRADO DE CUMPLIMIENTO	VALOR CUANTITATIVO
Habilidad analítica	5	10.0
Dirección de equipos de trabajo	4	7.0
Capacidad para entender a los demás	4	8.8
Desarrollo de relaciones	4	7.0
Desarrollo de las personas	3	9.0
Desarrollo estratégico del talento humano	5	12.0
SUBTOTAL	25	53.8
TOTAL	44	92.8

FUENTE: Evaluación de desempeño aplicada al área de talento humano

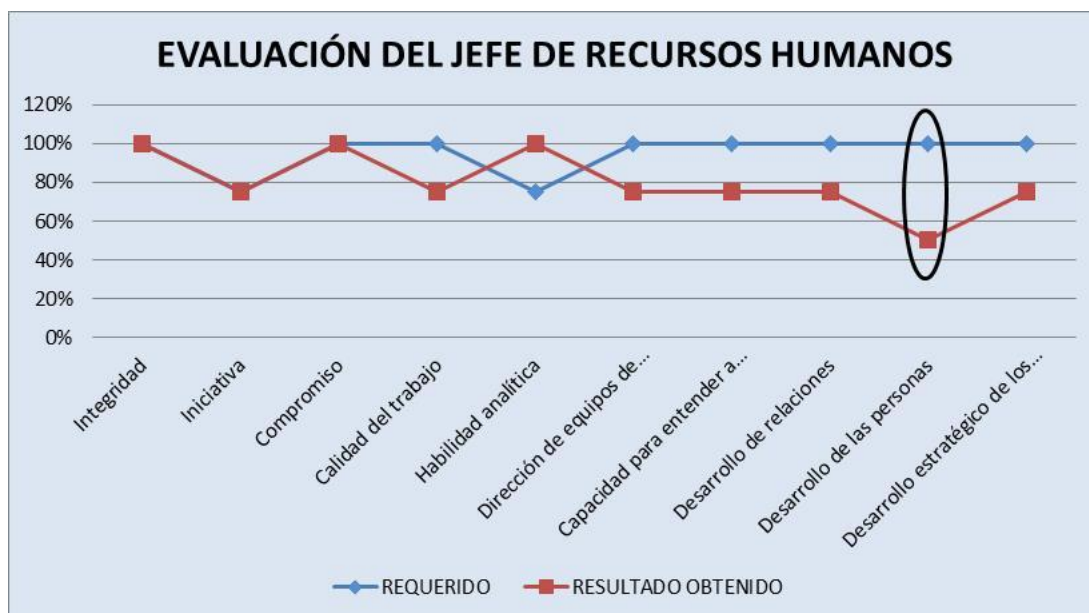
ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.7 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Jefe de Talento humano

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	87.3	60%	52.38
COMPAÑERO	87.6	20%	17.52
AUTOEVALUACIÓN	92.8	10%	9.28
COLABORADOR	92.6	10%	9.26
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	88.44

Como resultado final la calificación del Jefe de Talento humano es 88.44 por lo tanto, en la escala cualitativa su calificación es B, es decir, cumple con el desempeño esperado, sin embargo, se han detectado brechas significativas en la competencia “Desarrollo de las personas”.

GRAFICO 4.3.1 Detección de brechas Jefe de Talento humano



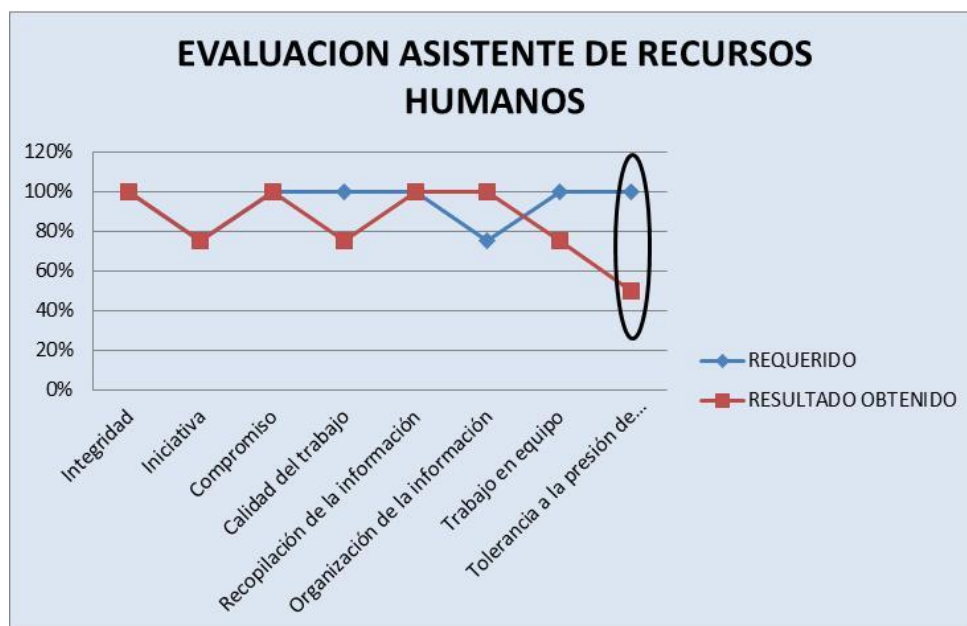
ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.8 Resultados finales de la evaluación de desempeño de la asistente de talento humano

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	83.0	60%	49.80
COMPAÑERO	92.4	30%	27.72
AUTOEVALUACIÓN	94.1	10%	9.41
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	86.93

Como resultado final la calificación de la Asistente de Talento humano es 86.93, por lo tanto, en la escala cualitativa su calificación es B, es decir, cumple con el desempeño esperado, sin embargo, se han detectado brechas significativas en la competencia “Tolerancia a la presión de trabajo”

GRÁFICO 4.3.2 Detección de brechas Asistente de Talento humano



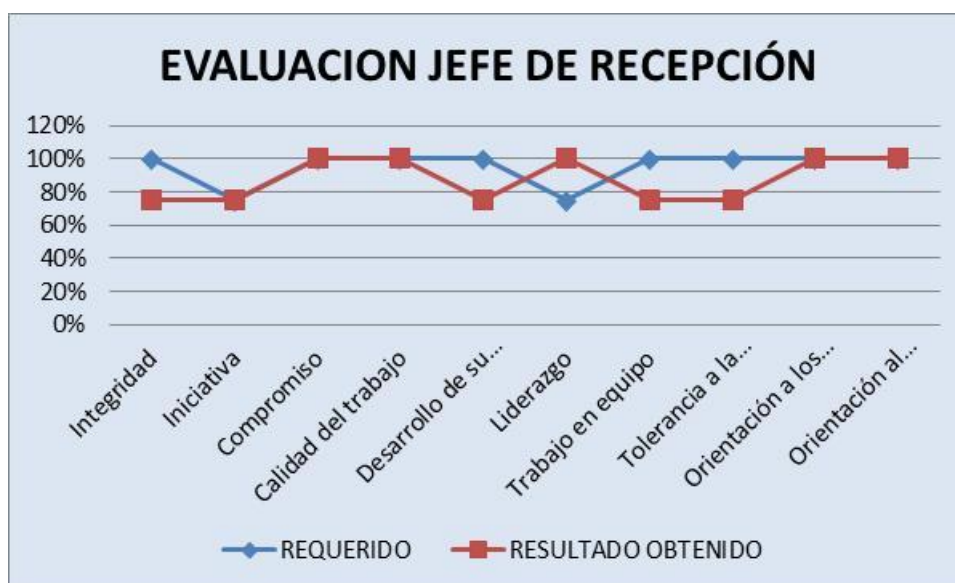
ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.9. Resultados finales de la evaluación de desempeño del Jefe de Recepción

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	85.2	60%	51.12
COMPAÑERO	92.7	20%	18.54
AUTOEVALUACIÓN	98.0	10%	9.80
COLABORADOR	92.6	10%	9.26
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	88.72

Como resultado final la calificación del Jefe de Recepción es 88.72 por lo tanto, en la escala cualitativa su calificación es B, es decir, cumple con el desempeño esperado, no se detectan brechas significativas, por tal razón es un candidato para aplicar un plan de carrera dentro de la empresa.

GRAFICO 4.3.3 Detección de brechas Jefe de Recepción



ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.1.10 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista A

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	81.7	60%	49.02
COMPAÑERO	93.3	20%	18.66
AUTOEVALUACIÓN	95.4	10%	9.54
COLABORADOR	94.4	10%	9.44
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	86.66

4.3.1.11 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista B

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	84.0	60%	50.40
COMPAÑERO	92.3	20%	18.46
AUTOEVALUACIÓN	96.6	10%	9.66
COLABORADOR	91.3	10%	9.13
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	87.65

4.3.1.12 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista C

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	76.8	60%	46.08
COMPAÑERO	82.0	20%	16.40
AUTOEVALUACIÓN	94.3	10%	9.43
COLABORADOR	80.3	10%	8.03
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	79.94

4.3.1.13 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista D

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	84.9	60%	50.94
COMPAÑERO	90.5	20%	18.10
AUTOEVALUACIÓN	96.5	10%	9.65
COLABORADOR	85.1	10%	8.51
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	87.20

4.3.1.14 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista E

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	76.8	60%	46.08
COMPAÑERO	82.3	20%	16.46
AUTOEVALUACIÓN	91.7	10%	9.17
COLABORADOR	81.7	10%	8.17
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	79.88

4.3.1.15 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista F

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	83.5	60%	50.10
COMPAÑERO	92.3	20%	18.46
AUTOEVALUACIÓN	94.9	10%	9.49
COLABORADOR	83.1	10%	8.31
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	86.36

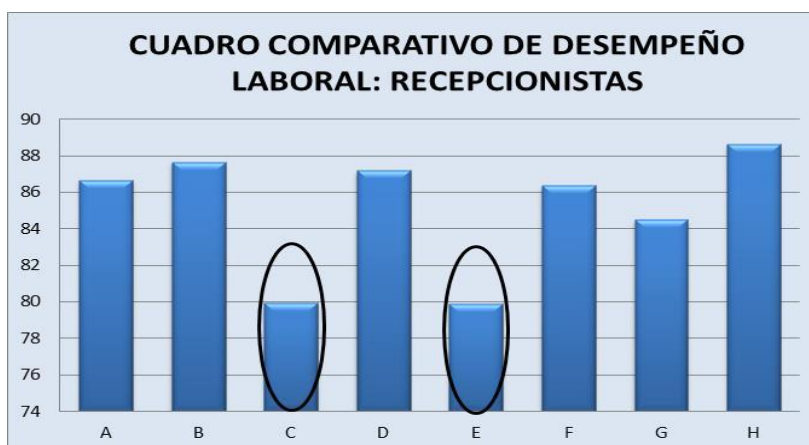
4.3.1.16 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista G

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	81.9	60%	49.14
COMPAÑERO	83.0	20%	16.60
AUTOEVALUACIÓN	97.5	10%	9.75
COLABORADOR	90.2	10%	9.02
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	84.51

4.3.1.17 Resultados finales de la evaluación de desempeño del Recepcionista H

EVALUADOR	CALIFICACIÓN	% PARA LA CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN REAL
JEFE INMEDIATO	86.5	60%	51.90
COMPAÑERO	91.9	20%	18.38
AUTOEVALUACIÓN	99.0	10%	9.90
COLABORADOR	84.4	10%	8.44
CALIFICACIÓN EVALUADO		100%	88.62

GRÁFICO 4.3.4 Análisis comparativo del Desempeño de Recepcionistas



ELABORACIÓN: Carlos Núñez

4.3.2 Análisis de resultados del departamento de Recepción

Una vez aplicada la evaluación de desempeño por competencias se concluye que en el departamento existe personal con bajo rendimiento por lo que se recomienda crear planes de capacitación, se encontraron brechas significativas en las distintas competencias evaluadas “Trabajo en Equipo”, “Tolerancia a la presión de Trabajo”, principalmente el Recepcionista C y E.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La evaluación del desempeño por competencias permite a la Organización conocer el comportamiento del trabajador con la finalidad de implementar estrategias para el desarrollo y mejorar la comunicación entre los mandos intermedios y el equipo directivo, logrando detectar los problemas que pueden afectar el desempeño normal del trabajador.
- La evaluación de desempeño de 360° contribuye al desarrollo de las competencias del personal, permitiendo conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas para el puesto y para la Organización.
- La aplicación del Balanced Scorecard en el área de talento humano permite alinear los indicadores de desempeño con las metas estratégicas de la organización.
- El Balanced Scorecard aumenta la medición de las actividades del elemento humano a un nivel más estratégico y permite a la alta gerencia elaborar los enlaces correctos entre el desempeño del talento humano y del negocio, al BSC se lo puede usar como un instrumento para la toma de decisiones.
- Cada empresa debe tener una cultura organizacional muy fuerte y valores que estén íntimamente comprometidos con el talento humano de la organización, es importante la formación de grupos de trabajo, la interrelación de las personas integrantes de la organización y la generación de un buen clima laboral para aplicar la estrategia y alcanzar los objetivos trazados por la alta dirección de la compañía.

5.2. Recomendaciones

- Implementar un sistema de evaluación de desempeño en el sector hotelero por competencias puesto que es una herramienta que permite medir el

rendimiento y potenciar el desarrollo de las personas para el cumplimiento de los objetivos de la organización y elevar los índices de rentabilidad de la empresa.

- Desarrollar herramientas de gestión encaminadas a medir el desempeño de la organización que permitan evaluar no solo los indicadores financieros sino también los no financieros para realizar una evaluación integral de la organización y así adaptarse de una mejor manera al cambio y tomar los correctivos necesarios.
- Implementar planes de carrera enfocados a cada área de la organización para mitigar la rotación del personal y disminuir los niveles de desmotivación del talento humano de las empresas del sector hotelero de la ciudad.
- Definir objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo, para contar con una visión completa de la organización y realizar el seguimiento y revisión constante de los indicadores de gestión en torno a la estrategia planteada.
- Implementar el Balanced Scorecard con el fin de contar con una idea global del desempeño organizacional ampliando la visión de los gerentes y permitiendo desarrollar la estrategia institucional para alcanzar los objetivos.
- Implementar programas de mejora como mentoring y coaching, estas herramientas son muy beneficiosas para las empresas porque permiten que el talento humano de la organización, mejore su rendimiento, aumente su motivación y desarrolle habilidades específicas que impactan directamente en el desempeño de sus funciones en su lugar de trabajo. A medida que el capital humano desarrolle estos aspectos se incrementará la productividad y la empresa conseguirá los objetivos planteados y será rentable.

5.3. Propuesta - Aplicación del BSC en el Área de talento humano

5.3.1. Estrategia Institucional

Competitividad, Calidad y Mejoramiento continuo

La estrategia corporativa se centra en ofrecer los diferentes servicios que brinda el hotel al mejor precio posible obteniendo así un rendimiento financiero con lo

que cada día se puede mejorar y demostrar profesionalismo en los procesos, dando seguridad, confianza y un servicio de calidad, para obtener satisfacción y fidelidad de los clientes, encaminados siempre al mejoramiento continuo de todos los integrantes de la institución hasta llegar a la excelencia con herramientas tecnológicas y con el elemento humano capacitado

5.3.2. Análisis del departamento de talento humano

5.3.2.1. Misión

Apoyar, participar e influir activamente en las operaciones de la organización, a través de proveer, integrar, motivar, desarrollar y conservar el talento humano de la empresa.

5.3.2.2. Visión

Ser reconocidos como parte estratégica de la organización en la consecución de los objetivos planteados mediante una gestión eficaz del capital humano.

5.3.2.3. Análisis FODA

Se realizó un estudio del departamento de talento humano y se determinó las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buen ambiente laboral • Disposición para aprender • Altas expectativas en los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la imagen del empresa • Implementar programas de mejora

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles profesionales inadecuados • Falta de programas de capacitación • Falta de conocimiento de los procesos internos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad laboral • Rotación de personal • Falta de liquidez de la empresa

5.3.3. Diagnóstico de la Empresa

5.3.3.1. Historia del Hotel Dann Carlton

En el año 1929 Don NahoumSpiwak (Rusia) se desplazó a Colombia en busca de nuevos horizontes en donde tuvo una gran acogida, aunque con algunas dificultades puesto que llegó a este país sin capital, sin el conocimiento del idioma y de la cultura, sus primeros años fueron de grandes trabajos y sacrificios, los cuales con el transcurrir de los años, fueron fructificando.

En el año 1942, en medio de la segunda guerra mundial la cual estaba causando estragos en su país natal y en gran parte del mundo, se casa en Cali e instala su residencia en el barrio Santa Fe, en la ciudad de Bogotá.

En este barrio inicia sus actividades de construcción, con recursos muy limitados, en parte provenientes de un pequeño almacén de suéteres y posteriormente de ropa femenina que le pertenecía a su esposa.

Don NahoumSpiwak perteneció a una generación de empresarios extranjeros, muchos de ellos judíos, que revolucionaron cada uno en su campo, con la actividad a la cual se dedicaban.

La cadena Dann nace en el año 1968 con el Hotel Dann ubicado en la Avenida 19 en Bogotá, el cual fue fundado por la Sra. GuttaSpiwak, éste se inaugura para la visita papal del 1968, con escaso éxito derivado del exceso de optimismo y de oferta hotelera generada por esa visita.

Dann es el nombre de una de las 12 Tribus de Israel.

Esta historia que comenzó hace casi cuatro décadas, en el epicentro comercial y financiero de Bogotá, abre sus puertas al público el Hotel Dann en la Av. 19 con 144 habitaciones.

A partir de allí se comenzó a constituir como el principal grupo hotelero colombiano con 12 propiedades y 16 hoteles en la actividad.

La sucesión de inauguraciones incluyó la apertura en otras ciudades como Cali, Popayán, entre otros.

Posteriormente nace la segunda línea del grupo, la línea Carlton que debutaría con el hotel DannCarlton Bogotá 103, al mejor estilo europeo y bajo el mismo diseño de criterio ultramoderno que también compartieron los subsiguientes inaugurados como DannCarlton Cali, DannCarlton Quito, Casa DannCarlton, DannCarlton Barranquilla, el Belfort de Medellín y El Prado de Barranquilla.

La marca Dann siguió igualmente expandiéndose con el Combeima en Ibagué y el Dann Cartagena. Hoy la firma tiene 16 hoteles en las principales ciudades de Colombia y Ecuador.

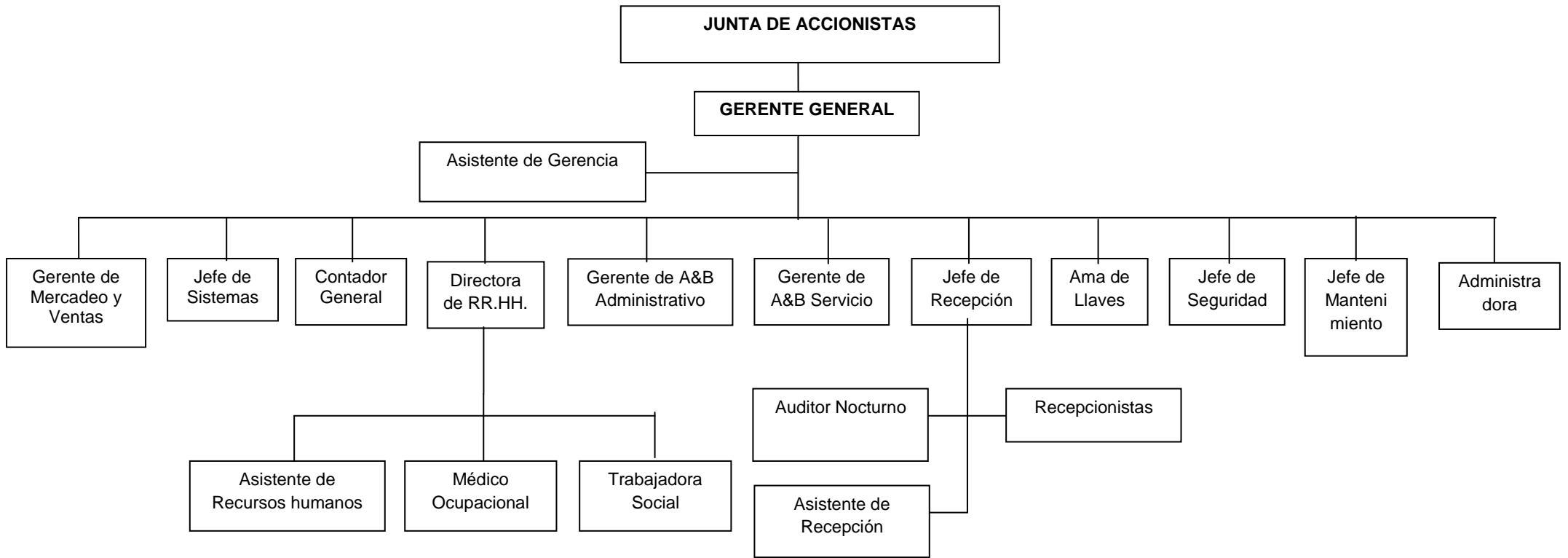
5.3.3.2. Servicios

El Hotel Dann Carlton Quito, ofrece amplias y lujosas habitaciones con aire acondicionado, televisión con cable internacional, caja de seguridad, mini bar y refrigeradora. Estas habitaciones están equipadas con escritorio, conexión a internet de banda ancha, teléfono con mensajería de voz, servicios de lavandería y roomservice las 24 horas.

Dispone de once salones para eventos corporativos y sociales con capacidad para 400 personas, con fácil acceso a través de los parqueaderos que están ubicados en el subsuelo y servicio de valet parking.

También cuenta PhisiqueWellness Club, ubicado en el PentHouse, está equipado con máquinas de última tecnología, piscina con techo retráctil, cancha de squash, sauna, jacuzzi, baño turco y una amplia variedad de masajes de relajación.

5.3.3.3. Estructura Organizacional



El departamento de talento humano es parte esencial de la organización puesto que es el encargado de mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados de la empresa para optimizar los servicios y realizar las actividades de forma eficiente, también se encarga de reclutar y capacitar al personal requerido, e inducir correctamente a los nuevos empleados.

Por esta razón, el estudio se centró en este departamento con la finalidad de que el elemento humano sea el apropiado y posea las competencias necesarias para ocupar los diferentes puestos de trabajo y evitar que se produzca rotación del personal y eliminar la inestabilidad laboral, aspectos que drán como resultado el mejoramiento continuo de la calidad del servicio, con lo que se puede hacer frente a la competencia y cumplir la misión y visión del Hotel.

5.3.4. Mapa Estratégico Institucional

El mapa estratégico es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos de las perspectivas y proporciona una estructura para convertir la estrategia en acción, anticipando la creación de valor.

Perspectiva Financiera.- Esta perspectiva describe el rendimiento económico, el desarrollo de la compañía y la rentabilidad para los accionistas, con lo que se puede invertir y ofrecer más y mejores servicios al cliente y obtener mayores ganancias.

Perspectiva del Cliente.- Identifica los segmentos de cliente y nichos de mercado donde el Hotel debe ser competitivo para alcanzar mejor posicionamiento y elevar estándares de satisfacción del cliente.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Esta perspectiva se orienta hacia la identificación, diseño y mejoramiento de los procesos con el fin de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

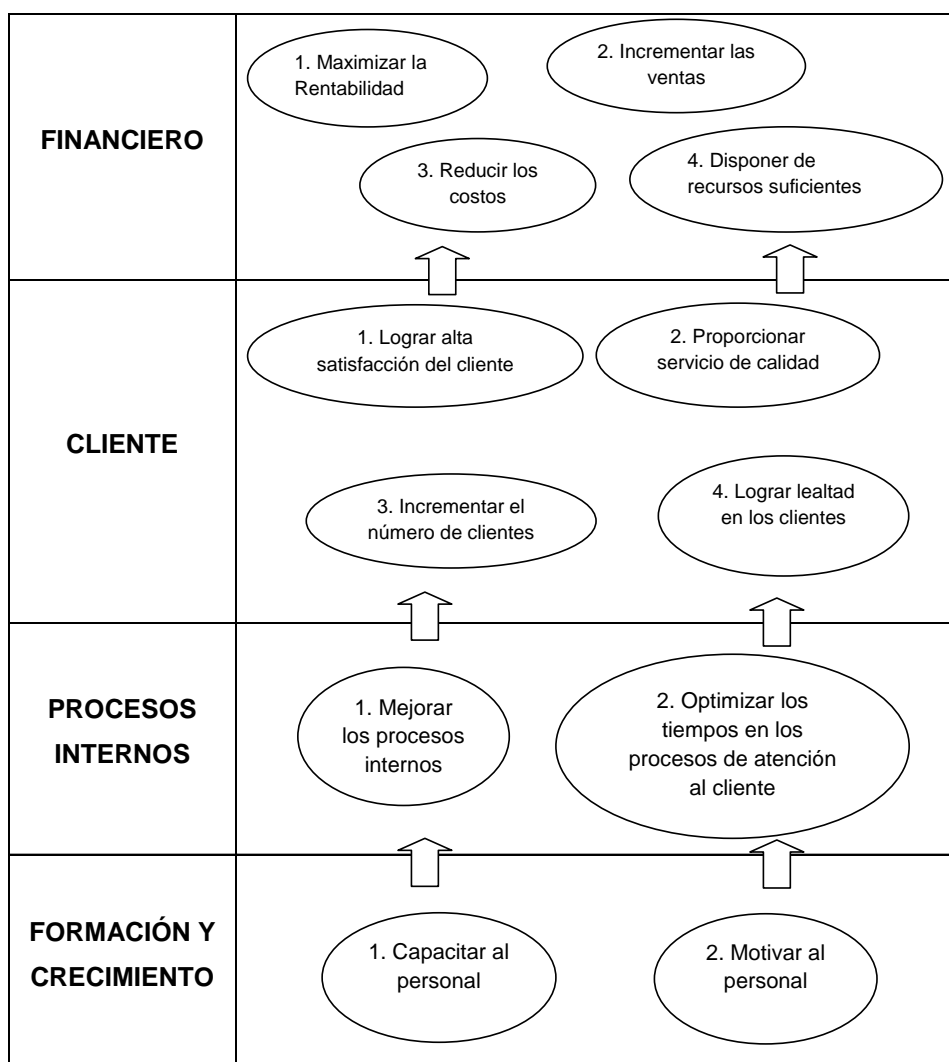
Con el mejoramiento de los procesos se puede optimizar los tiempos, ejecutando proyectos para mejorar la calidad del servicio y obtener seguridad en las operaciones.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.-Fortalece las capacidades y habilidades, la formación y el conocimiento del elemento humano, con lo que permite innovar, mejorar y aprender, entregando confianza a los clientes internos y externos.

Es importante contar con personal calificado para identificar los procesos críticos que están relacionados con el desempeño del empleado y elevar la calidad del servicio que presta al cliente, con lo que, a su vez, se puede obtener mayores beneficios financieros para los accionistas.

ESTRATEGIA: Competitividad, Calidad y Mejoramiento continuo

GRÁFICO 5.3.1 Mapa Estratégico Institucional



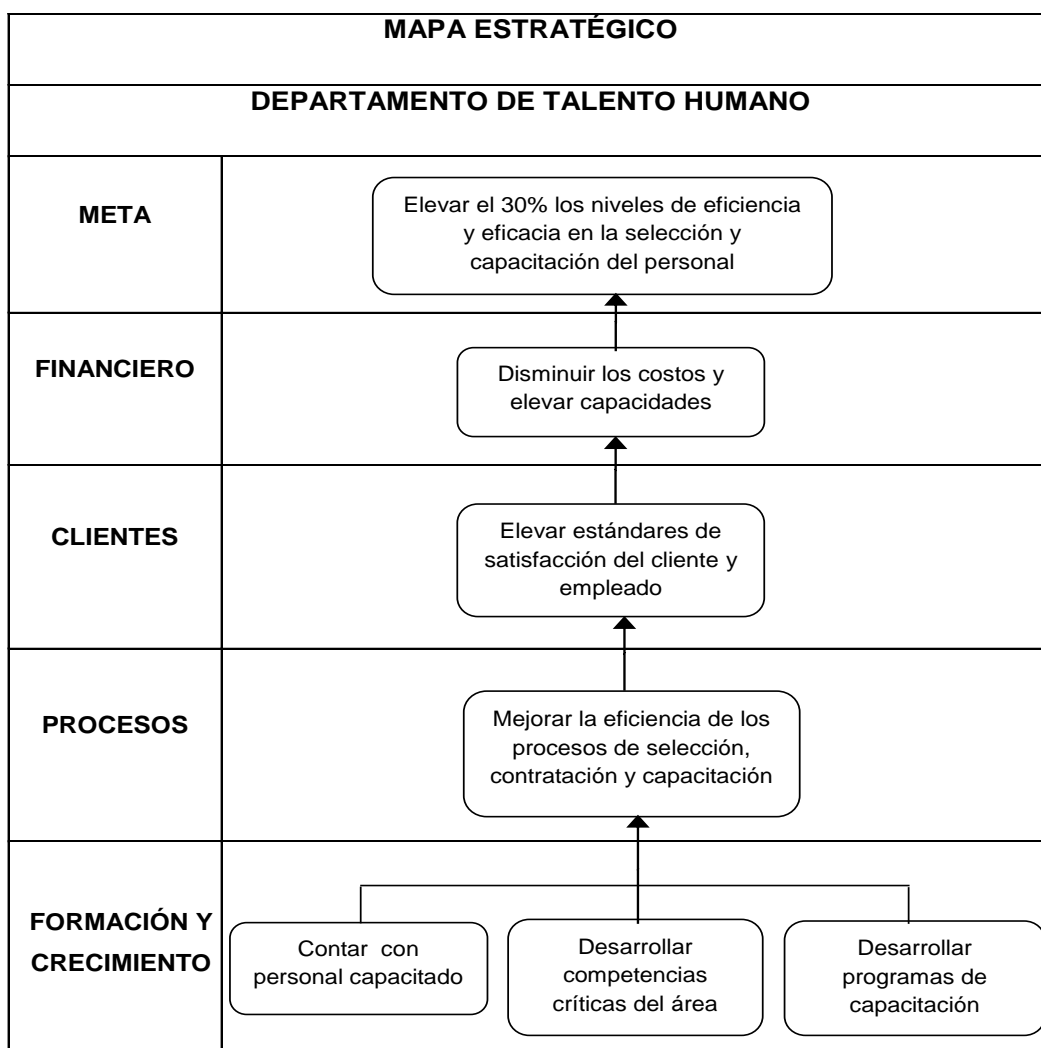
ELABORACIÓN: Carlos Núñez

Capacitar y motivar al personal contribuye a mejorar los procesos internos y optimizar los tiempos en el proceso de atención al cliente, al reducir los tiempos y mejorar el proceso se incrementa la satisfacción del cliente, al tener un cliente satisfecho se puede asegurar lealtad con la empresa y se puede incrementar la rentabilidad de la misma.

5.3.5. Diseño de mapa estratégico del departamento de talento humano

En este mapa se ubica como meta principal de acuerdo a su misión, elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la selección y capacitación de los empleados de manera que los procesos del área de recepción optimicen tiempo y el servicio que brinda el hotel sea de calidad para satisfacción al cliente.

GRÁFICO 5.3.2 Mapa Estratégico Talento humano



ELABORACIÓN: Carlos Núñez

5.3.6. Diagnóstico de Problemas

Se realizó un análisis de las causas y efectos del problema, y se evidencia lo siguiente:

PERSONAL

- Personal desmotivado
- Rotación de personal
- Resistencia al cambio
- Bajo desempeño en la realización de las actividades
- Desconocimiento de procesos

MATERIALES

- Equipos de computación obsoletos
- Software desactualizados

METODOLOGÍA

- Proceso de selección de personal inadecuado
- Falta programas de capacitación
- Competencias organizacionales limitadas
- Método de evaluación al personal no definido

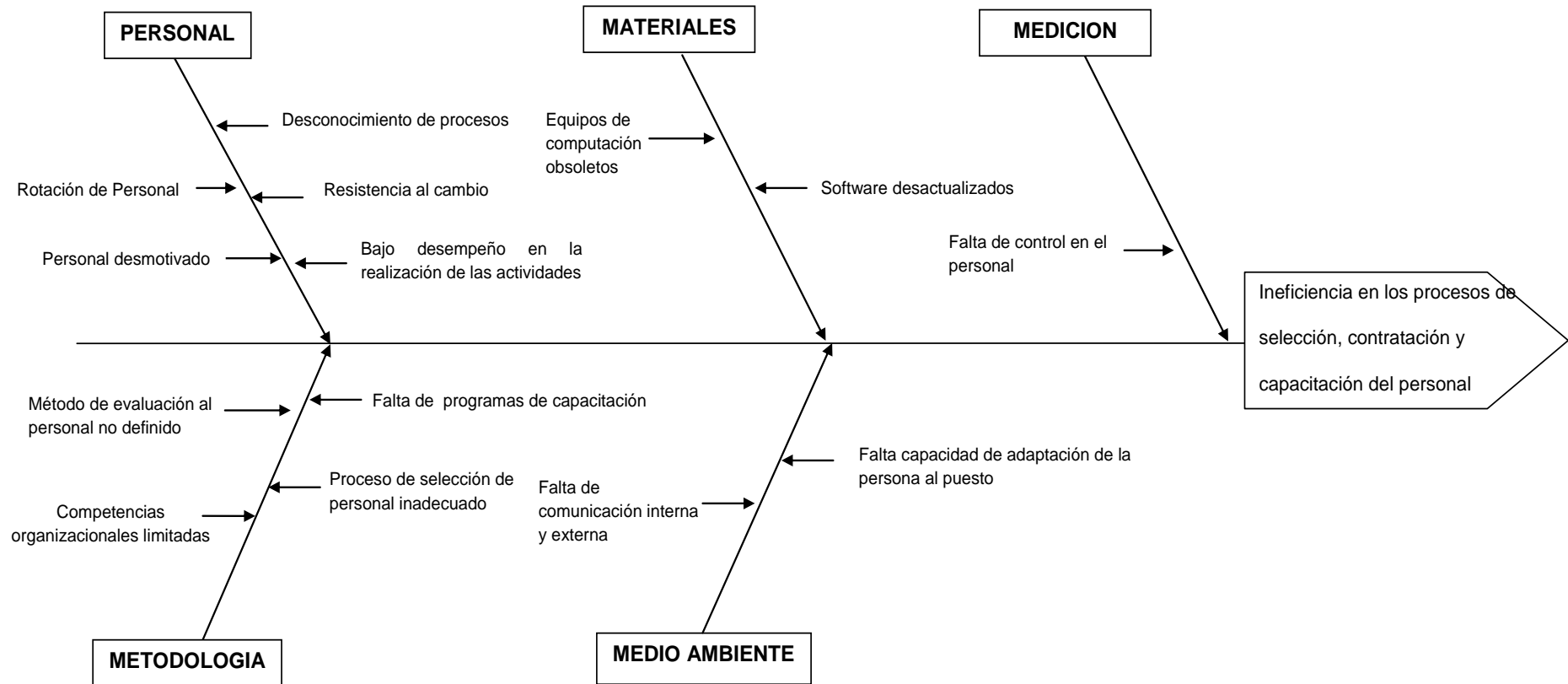
MEDIO AMBIENTE

- Falta capacidad de adaptación de la persona al puesto
- Falta de comunicación interna y externa.

MEDICIÓN

- Falta de control

GRÁFICO 5.3.3 Diagnóstico de problemas



ELABORACIÓN: Carlos Núñez

5.3.7. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

5.3.7.1 Indicadores de Problemas

- Detección de brechas.
- Competencias organizacionales limitadas.
- Proceso de selección de personal inadecuado.
- Bajo desempeño en la realización de actividades.
- Falta programas de capacitación.
- Rotación de personal.
- Queja de clientes.

5.3.7.2 Fichas de Indicadores

Se determinan las fichas de indicadores en base a los problemas detectados, estableciendo el nombre del indicador, objetivo, el departamento responsable y las metas a alcanzar.

TABLA 5.3.1 Perspectiva Financiera

FICHA DEL INDICADOR No. 1								
Nombre del Indicador: Rentabilidad sobre ventas								
Objetivo del Indicador: Incrementar al 90% la rentabilidad de la empresa para cubrir la expectativas de los accionistas del Hotel								
Fuente de información: Departamento Financiero								
Fuente de Medición: Mensual	UNIDAD: Financiera							
Responsable: Gerente Financiero								
Meta: 90%	Min: 81%	Máx.: 85%						
SEMÁFORO DE ALERTA								
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>INACEPTABLE</td> <td><80%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>81-95%</td> </tr> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>>96%</td> </tr> </tbody> </table>			INACEPTABLE	<80%	ACEPTABLE	81-95%	EXCELENTE	>96%
INACEPTABLE	<80%							
ACEPTABLE	81-95%							
EXCELENTE	>96%							

ELABORADO: Carlos Núñez

TABLA 5.3.2 Perspectiva de Clientes

FICHA DEL INDICADOR No. 2								
Nombre del Indicador: % Rotación del talento clave								
Objetivo del Indicador: Retención del talento clave de la organización								
Fuente de información: Evaluación de desempeño								
Fuente de Medición: Mensual	UNIDAD: Talento Humano							
Responsable: Jefe de Talento humano								
Meta: 0%	Min: 10%	Máx: 30%						
SEMÁFORO DE ALERTA								
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>INACEPTABLE</td> <td>>30%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>10-20%</td> </tr> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td><10%</td> </tr> </tbody> </table>			INACEPTABLE	>30%	ACEPTABLE	10-20%	EXCELENTE	<10%
INACEPTABLE	>30%							
ACEPTABLE	10-20%							
EXCELENTE	<10%							

ELABORADO: Carlos Núñez

TABLA 5.3.3 Perspectiva de los Procesos Internos

FICHA DEL INDICADOR No. 3								
Nombre del Indicador: Análisis de competencias actuales de la planilla								
Objeto del Indicador: Incrementar el número de personas que cumplan con las competencias requeridas.								
Fuente de información: Evaluación de desempeño por competencias								
Fuente de Medición: Mensual	UNIDAD: Talento Humano							
Responsable: Jefe de Talento humano								
Meta: 100%	Min: 81%	Máx.: 96%						
SEMÁFORO DE ALERTA								
<table border="1"> <tbody> <tr> <td>INACEPTABLE</td> <td><80%</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>81-95%</td> </tr> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>>96%</td> </tr> </tbody> </table>			INACEPTABLE	<80%	ACEPTABLE	81-95%	EXCELENTE	>96%
INACEPTABLE	<80%							
ACEPTABLE	81-95%							
EXCELENTE	>96%							

ELABORADO: Carlos Núñez

TABLA 5.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

FICHA DEL INDICADOR No. 4		
Nombre del Indicador: % de personal del área de recepción capacitada		
Objetivo del Indicador: Incrementar al 95% los conocimientos del personal de área de recepción		
Fuente de información: Evaluación de desempeño		
Fuente de Medición: Semestral	UNIDAD: Talento Humano	
Responsable: Jefe de Talento humano		
Meta: 95%	Min: 81%	Máx.: 90%
SEMÁFORO DE ALERTA		
INACEPTABLE	<80%	
ACEPTABLE	81-95%	
EXCELENTE	>96%	

ELABORADO: Carlos Núñez

5.3.7.3 Tablero de Control

Se establece el tablero de control de acuerdo a las fichas de los indicadores, donde se determina el porcentaje de cumplimiento, con el fin de tomar acciones para corregir los errores.

TABLA 5.3.7.1 Tablero de Control

ÁREA	No.	ÍNDICE	MÉTRICA	META	MIN	MAX	ENE-FEB	MAR-AB	MAY-JUN	JUL
FINANCIERA	1	Rentabilidad sobre ventas	(Utilidades/Ventas) x 100	90%	81%	85%	55%	72%	84%	90%
ADMINISTRATIVA	2	% Rotación del talento clave	No. de empleados que permanecen/No. promedio de empleados totales	0%	10%	30%	25%	15%	5%	0%
RR. HH.	3	Análisis de competencias actuales de la planilla	No. de competencias desarrolladas/Total de competencias esperadas	100%	81%	96%	57%	75%	85%	100%
RR. HH.	4	% de Personal del área de recepción capacitada	Resultados Obtenidos/Resultados esperados	95%	81%	90%	58%	73%	89%	95%

INACEPTABLE	<80%
ACEPTABLE	81-95%
EXCELENTE	>96%

- El índice de Rentabilidad sobre ventas tiene como meta el 90%, para los meses de Enero y Febrero se espera un cumplimiento del 55%, para los meses de Marzo y Abril se estima un 72% de cumplimiento, y para Mayo en adelante se espera alcanzar el nivel aceptable superior al 81%.
- El índice % Rotación del talento clave tiene como meta el 0%. Se espera para Mayo alcanzar el nivel aceptable y posteriormente el nivel de excelencia.
- El índice de Análisis de competencias actuales de la planilla tiene como meta el 100%, para los meses de Enero y Febrero se espera un cumplimiento del 57%, para los meses de Marzo y Abril se estima un 75% de cumplimiento, y para Mayo en adelante se espera alcanzar el nivel aceptable superior al 85%.
- El índice de % de Personal del área de recepción capacitada tiene como meta el 95%, para los meses de Enero y Febrero se espera un cumplimiento del 58%, para los meses de Marzo y Abril se estima un 73% de cumplimiento, y para Mayo en adelante se espera alcanzar el nivel aceptable superior al 89%.

5.3.7.4 Matriz de priorización de iniciativas

Se elabora la Matriz de Priorización de Iniciativas, englobadas a la estrategia de la Institución, se determinan los objetivos con respecto a cada una de las perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento, una vez clasificadas se procede a determinar mediante rangos numéricos el impacto que tienen en los procesos y actividades y finalmente se asigna un ranking de importancia para enfocar los planes de acción.

TABLA 5.3.7.2. Matriz de priorización de iniciativas

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS	Coaching	Mentoring	Programas de Capacitación	Diagrama de Flujos de procesos	Análisis de competencias	Desarrollo de liderazgo	Programa de Identificación de M	Programa Anual Evaluación Des.
METAS	Elevar el 30% los niveles de eficiencia y eficacia en la selección y capacitación del personal		3	3	3	2	3	3	2	3
FINANCIERA	Reducir costos		2	2	3	2	3	2	2	2
CLIENTES	Reducir el número de quejas		0	0	3	3	2	2	3	2
	Lograr la satisfacción del cliente		2	2	3	2	3	2	3	1
	Incrementar el número de clientes		2	2	3	3	3	3	3	2
	Mejorar el clima laboral		3	3	3	2	3	3	3	2
PROCESOS	Desarrollo potencial de las personas		3	3	3	2	3	3	3	3
	Desarrollar las competencias		3	3	3	2	3	3	3	3
	Entrenamiento de quipos		3	3	3	2	3	3	3	3
	Selección de talentos		3	3	3	2	3	3	3	3
	Mejora continua de procesos		2	2	3	3	2	2	3	2
CAPACIDAD	Incrementar las horas de capacitación		3	3	3	1	2	3	2	3
	Mejorar el trabajo en equipo		3	3	3	1	2	3	2	3
	Crecimiento de colaboradores		3	3	3	1	2	3	2	3
	IMPACTO		35	35	42	28	37	38	37	35
	RANKING		5	6	1	8	4	2	3	7

ELABORADO: Carlos Núñez

BIBLIOGRAFÍA:

Alles, M. (2002). *Desempeño por Competencias, Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2004). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica

Alles M. (2005). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica

Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2009). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos Como Antecedente del Balanced Scorecard. (Spanish)*. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 25(2), 123-134. Retrieved from EBSCOhost.

Cámara Provincial de Turismo CAPTUR. Servicios Turísticos. Datos Hoteleros; ftp://186.47.122.146/Estadisticas_UIO/

Cuatrecasas L. (2010). *Gestión Integral De La Calidad, Implantación, Control Y Certificación*. España: Profit Editorial.

Díaz, M., & Torres, M. (2004). *El Cuadro de Mando Integral para la implementación y el control estratégico. Experiencias. (Spanish)*. *Ingeniería Mecánica*, 7(3), 59-63. Retrieved from EBSCOhost.

Chiavenato I. (2010). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). México: Edit. Prentice Hill.

De la Parra. E. (1997). *Guía Práctica para Lograr la Calidad en el Servicio*. México: Grupo Editorial ISEF

Ecuador. Ley de Turismo; *Título I De las Actividades Turísticas Sección 2 Hoteles*; Art. 8-14

Hellriegel, Don y Slocum Jr. John W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Cengage Learning

Jeong Ah.P. & Gagnon, G. B. (2006). A Causal Relationship Between the Balanced Scorecard Perspectives. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5(2), 91-116. doi:10.1300/1171v05n0206

Kaplan, R., Norton, D. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Keith D. (1991). *Calidad en el Servicio al Cliente*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A.

Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del Comportamiento*, México: McGraw-Hill.

López Paz, C. (2006). Aplicación del Cuadro de Mando Integral y el Data Warehouse a la Gestión de los Recursos Humanos. (Spanish). *Ingeniería Industrial*, 27(2/3), 21-24. Retrieved from EBSCOhost

Martínez D, Milla A. (2012). *Introducción al Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

México. Norma NMX-CC-9001_IMNC. (2008) *Sistema de Gestión de la Calidad*. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

Miranda, Chamorro y Rubio. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias

Moreo, A., DeMicco, F. J., & Xiong, L. (2009). Towards a Model to Measure the Quality of Environmental Sustainability: The Hospitality Environmental Scorecard. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(1), 44-58. doi:10.1080/15280080802713728

Pangarkar, A. M., & Kirkwood, T. (2007). Linking Learning Strategy to the Balanced Score Card. *Chief Learning Officer*, 6(7), 38-52. Retrieved from EBSCO host.

Phillips, P. A. (2007). The Balanced Scorecard and Strategic Control: A Hotel Case Study Analysis. *Service Industries Journal*, 27(6), 731-746. doi:10.1080/02642060701453213

Woods, R. H., Sciarini, M. and Breiter, D. (1998). Performance appraisals in hotels. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*.

ANEXOS**Anexo I****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO DE LOS HOTELES DE LUJO**

1. ¿Considera que el proceso de planificación estratégica del hotel es importante en la consecución de los resultados de la organización?

SI

NO

¿Por qué? _____

2. ¿Considera que los objetivos definidos apoyan el desarrollo del hotel hacia la excelencia, y están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos?

SI

NO

3. ¿Cree usted que es de suma importancia para la empresa utilizar indicadores de medición de la gestión de la organización?

SI

NO

4.- ¿Qué indicadores utiliza para medir las metas y objetivos planteados?

a) _____

b) _____

c) _____

5. ¿En su institución se utiliza herramientas de gestión para medir la eficiencia?

SI

NO

¿Si contesto afirmativamente indique qué herramienta utiliza?

a) _____

b) _____

c) _____

6. ¿Conoce cuáles son los procesos críticos importantes internos del hotel?

SI

NO

7.- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan los procesos críticos del hotel?

8. ¿Aplicaría usted herramientas de mejoramiento en los procesos críticos internos del hotel?

SI

NO

¿Cuáles? _____

9. ¿Conoce el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard como herramienta para medir los índices financieros y no financieros?

SI

NO

10. Considera que el cuadro de mando integral impactará positivamente en la medición de la gestión y elevará los índices de productividad, tanto en los índices financieros, como en las perspectivas de clientes, procesos, y aprendizaje.

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo II

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE
RECEPCIÓN DEL HOTEL DANN CARLTON

1.- ¿Tiene usted conocimiento acerca de la evaluación de desempeño laboral?

SI

NO

2.- ¿Durante el tiempo que usted lleva trabajando en esta Empresa, le han realizado evaluaciones de desempeño?

SI

NO

3.- ¿Conoce usted qué sistema aplica la Empresa para la evaluación de desempeño laboral?

SI

NO

¿Si contesto afirmativamente indique qué sistema utiliza?

4.- ¿Usted tiene conocimiento de las competencias laborales que deben que ser aplicadas en su área de trabajo?

SI

NO

5.- ¿Conoce usted que habilidades y destrezas debe desarrollar en su puesto de trabajo?

SI

NO

6.- ¿Cree usted que es necesario realizar una evaluación de desempeño laboral en su área de trabajo?

SI

NO

7.- ¿Cree usted que la evaluación del desempeño es una herramienta que permite conocer si los procesos aplicados en su área de trabajo son los apropiados?

SI

NO

8.- ¿Cree usted que la organización le brinda oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional durante el desempeño de sus funciones?

SI

NO

9.- ¿De acuerdo a las actividades que realiza en su puesto de trabajo, cree usted necesario que se apliquen programas de capacitación?

SI

NO

10.- ¿Usted estaría de acuerdo en que se le realice la evaluación del desempeño por competencias, para conocer cuán eficiente es en el cumplimiento de sus funciones?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN