

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS. CASO: HOTEL LA
FLORESTA UBICADO EN BAÑOS DE AGUA SANTA –
TUNGURAHUA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GABRIELA ALEXANDRA BURGOS FREIRE

DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Ing. Iván Rueda

INFORMANTES:

Lcda. Lilia Terán

Magister. Katia Naranjo

DEDICATORIA

La culminación de mi tesis de grado, significa el hacer realidad un sueño muy importante, que marca el término de una etapa hermosa e importante de mi vida y a la vez da paso a un mundo de futuras oportunidades y éxitos en mi carrera profesional.

Quiero dedicar este trabajo a dos ángeles en mi vida, quienes día a día depositan su confianza, su amor, sus oraciones, su esfuerzo, sus sueños en mí, que han sabido guiar mis pasos con sus acciones, que me han inculcado la importancia de los valores para ser un buen ser humano, que me aman y me aceptan incondicionalmente, a mis amados padres por ser también autores de este logro. Mami por su amor infinito, su tiempo dedicado, por escucharme. Papi, su ejemplo de integridad, apoyo incondicional, por sus palabras de aliento. A los dos por darme su mano para levantarme cuando lo he necesitado, por ser mi energía a cada paso.

De manera especial también dedico mi tesis al mejor regalo que mis padres me han dado mi hermana Xime para quien deseo la eterna felicidad; hemos crecido, reído, compartido, vivido buenos y malos momentos juntas pero sobre todo aprendido que no hay lazo más fuerte que el de la amistad entre hermanas, para quien estaré siempre.

A mí, por confiar en Dios y en mí misma, por los sueños cumplidos y los que están por venir.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por mi vida y sus bendiciones.

A mi familia por haberme proporcionado los medios para lograr este objetivo, por su apoyo incondicional.

Al Hotel La Floresta, a su Gerente General y a todo el personal por el tiempo y apertura ofrecida.

A mi querida universidad, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, mis maestros, y a cada persona que llegó en el momento indicado para dejar en mí enseñanzas de vida y sólidos conocimientos.

Al Ing. Iván Rueda, por su amistad, por su guía y apoyo para la culminación de este trabajo.

A la Lic. Lilia Terán y Mgtr. Katia Naranjo por su apoyo en este proyecto.

A grandes amigos que conocí en el trayecto por los momentos especiales que compartimos, que son la base para una relación que perdurará en el tiempo.

Gabriela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 DIAGNÓSTICO DEL MACRO Y MICROENTORNO, 3

1.1 MACROENTORNO, 3

1.1.1 Entorno Político-Legal, 4

1.1.1.1 Sistema Político y Estabilidad Política, 4

1.1.1.2 Oferta de Infraestructura, 5

1.1.1.3 Ley de Turismo, 6

1.1.2 Entorno Económico, 7

1.1.2.1 Inflación, 8

1.1.2.2 Producto Interno Bruto, 10

1.1.2.3 Tasas de Interés, 13

1.1.2.4 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU), 15

1.1.3 Entorno Socio-Cultural, 17

1.1.3.1 Datos Demográficos, 17

1.1.3.2 Ocupación de la Población Económicamente Activa, 18

1.1.3.3 Características del Visitante Extranjero, 18

1.1.3.4 Características del Visitante Ecuatoriano, 19

1.1.4 Entorno Tecnológico, 20

1.1.5 Entorno Natural, 21

1.2 MICROENTORNO, 22

1.2.1 Antecedentes, 22

1.2.2 Misión, 23

1.2.3 Visión, 24

1.2.4 Valores corporativos, 25

1.2.5 Ubicación, 26

1.2.6 Infraestructura, 26

1.2.6.1 Habitaciones y Suites, 27

1.2.6.2 Café Restaurant, 30

1.2.6.3 Acceso para Discapacitados, 31

1.2.6.4 Tienda de Artesanías, 32

1.2.6.5 Área Social, 32

1.2.7 Productos y Servicios, 33

1.2.8 Tarifas de Alojamiento, 35

1.2.9 Recursos Humanos, 35

1.2.10 Aspectos Financieros, 37

1.2.11 Clientes, 38

1.2.12 Proveedores, 40

1.2.13 Competidores, 41

1.2.14 Productos Sustitutos, 42

- 1.2.15 **Sistemas, 42**
- 1.3 FODA, 43
- 2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO - HOTEL LA FLORESTA, 45**
 - 2.1 GESTIÓN POR PROCESOS, 45
 - 2.1.1 Ciclo de la Gestión, 46**
 - 2.1.2 ¿Qué es un proceso?, 46**
 - 2.1.3 Características de un proceso bien dirigido y gestionado, 48**
 - 2.1.4 Mapeo de Procesos, 49**
 - 2.1.4.1 Tipos de Procesos, 49
 - 2.1.5 Levantamiento de Procesos, 49**
 - 2.1.6 Diagrama de Flujo, 51**
 - 2.1.7 Manual de Procedimientos, 53**
 - 2.2 SITUACIÓN ACTUAL, 54
 - 2.2.1 Estudio de los procesos actuales, 54**
 - 2.2.2 Mapa de Procesos, 55**
 - 2.2.3 Levantamiento de procesos actuales, 57**
 - 2.2.4 Identificación de debilidades y oportunidades de mejora, 57**
 - 2.2.5 Indicadores, 60**
 - 2.3 CLIMA LABORAL, 60
 - 2.3.1 Encuesta de Clima Laboral, 61**
 - 2.3.2 Presentación de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral, 63**
 - 2.3.2.1 Satisfacción al trabajar en la empresa, 63
 - 2.3.2.2 Percepción de la empresa por parte del colaborador, 64
 - 2.3.2.3 Apertura para recomendar a un tercero trabajar en la empresa, 65
 - 2.3.2.4 Generación de un buen ambiente laboral, 66
 - 2.3.2.5 Conocimiento y comprensión de la misión y visión de la Empresa, 67
 - 2.3.2.6 Conocimiento de objetivos del grupo de trabajo, 68
 - 2.3.2.7 Relación del trabajo llevado a cabo por los colaboradores con los objetivos de la empresa, 69
 - 2.3.2.8 Alcance de metas y objetivos personales a través del trabajo en la empresa, 70
 - 2.3.2.9 Comunicación previa a la participación en actividades, 71
 - 2.3.2.10 Apoyo para resolver conflictos, 72
 - 2.3.2.11 Motivación para compartir experiencias entre compañeros, 73
 - 2.3.2.12 Información proporcionada en sus inicios como colaborador, 74
 - 2.3.2.13 Cartelera informativa, 75
 - 2.3.2.14 Beneficios de las reuniones de trabajo, 76
 - 2.3.2.15 Apoyo entre los integrantes de la empresa, 77
 - 2.3.2.16 Trabajo en equipo, 80
 - 2.3.2.17 Valoración de la contribución de los integrantes, 81
 - 2.3.2.18 Libertad de opinión, 82
 - 2.3.2.19 Disponibilidad de Recursos, 83
 - 2.3.2.20 Espacio físico de trabajo, 84
 - 2.3.2.21 Satisfacción con las funciones encomendadas, 85
 - 2.3.2.22 Trato del jefe y los compañeros de trabajo, 86
 - 2.3.2.23 Descripción de cargos, 87

- 2.3.2.24 Importancia de procesos y procedimientos para el trabajo, 88
- 2.3.2.25 Entrenamiento adecuado, 89
- 2.3.2.26 Orientación para integrantes nuevos, 90
- 2.3.2.27 Oportunidades de mejoramiento profesional, 91
- 2.3.2.28 Conocimiento de expectativas del jefe con respecto a sus colaboradores, 92
- 2.3.2.29 Retroalimentación, 93
- 2.3.2.30 Evaluación de desempeño, 94
- 2.3.2.31 Oportunidad de acceder al jefe, 95
- 2.3.2.32 Trato justo por parte del jefe, 95
- 2.3.2.33 Conocimiento del jefe sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores, 96
- 2.3.2.34 Satisfacción respecto a los beneficios del hotel, 97
- 2.3.2.35 Reconocimiento por cumplimiento de objetivos, 98
- 2.3.2.36 Conocimiento del tipo de servicio brindado al cliente, 99

3 DISEÑO DE COMPETENCIAS Y APLICACIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO, 101

- 3.1 MARCO TEÓRICO, 101
 - 3.1.1 Gestión de Recursos Humanos, 101**
 - 3.1.2 Historia del Modelo de Gestión por Competencias, 103**
 - 3.1.3 Enfoques base de la Gestión por Competencias, 105**
 - 3.1.3.1 Conductista, 105
 - 3.1.3.2 Modelo Constructivista, 106
 - 3.1.3.3 Modelo Funcional, 107
 - 3.1.4 Gestión por Competencias, 109**
 - 3.1.4.1 Competencias, 109
 - 3.1.4.2 Tipos de Competencias, 111
 - 3.1.5 Pasos para implementar un Sistema de Gestión por Competencias, 113**
 - 3.1.5.1 Diccionario de Competencias, 114
 - 3.1.5.2 Descriptivo de Puestos, 116
 - 3.1.5.3 Procesos de Recursos Humanos, 120

4 PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR MODELO DE COMPETENCIAS, 123

- 4.1 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL HOTEL LA FLORESTA, 123
 - 4.1.1 Visión, 124**
 - 4.1.2 Misión, 124**
 - 4.1.3 Objetivos, 125**
- 4.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS, 125
 - 4.2.1 Competencias Generales, 126**
 - 4.2.2 Competencias Específicas, 127**
- 4.3 DESCRIPTIVOS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS, 130
 - 4.3.1 Gerente General, 131**
 - 4.3.2 Asistente Administrativo, 132**
 - 4.3.3 Responsable de Recepción, 133**
 - 4.3.4 Recepcionista, 134**

4.3.5	Responsable de Alimentos y Bebidas, 135
4.3.6	Ayudante de Cocina, 136
4.3.7	Mesero, 136
4.3.8	Responsable de Housekeeping, 137
4.3.9	Camarero, 138
4.3.10	Responsable de Mantenimiento, 139
4.3.11	Ayudante de Mantenimiento, 140
4.4	SUBPROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 141
4.4.1	Reclutamiento y Selección, 142
4.4.2	Inducción, 144
4.4.3	Capacitación, 145
4.4.4	Evaluación de desempeño, 146
4.4.5	Salud Ocupacional, 147
4.4.6	Desvinculación del Personal, 149
4.5	INDICADORES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 150
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 152
5.1	CONCLUSIONES, 152
5.2	RECOMENDACIONES, 155

REFERENCIAS, 158

ANEXOS, 162

Anexo 1:	Manual de Procedimientos de los Procesos del Hotel La Floresta, 163
Anexo 2:	Cuadro de Indicadores de los Procesos del Hotel La Floresta, 245
Anexo 3:	Encuesta de Clima Laboral, 247
Anexo 4:	Tabulación de Encuesta del Clima Laboral, 249
Anexo 5:	Diccionario de Competencias - Hotel La Floresta, 251
Anexo 6:	Descriptivos de puestos por Competencias - Hotel La Floresta, 262
Anexo 7:	Manual de Procedimientos de Gestión del Talento Humano - Hotel La Floresta, 303
Anexo 8:	Cuadro de Indicadores del Proceso de Gestión del Talento Humano - Hotel La Floresta, 346

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla N° 1: Estructura General, 16
- Tabla N° 2: Sección I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas, 17
- Tabla N° 3: Proveedores Hotel La Floresta, 41
- Tabla N° 4: Matriz FODA Hotel La Floresta, 44
- Tabla N° 5: Simbología para Diagramación de Flujo, 52
- Tabla N° 6: Debilidades y oportunidades de mejora de los procesos del Hotel La Floresta, 58
- Tabla N° 7: Encuesta de Clima Laboral, 62
- Tabla N° 8: Características de los modelos base de la gestión por competencias, 108
- Tabla N° 9: Tipos de Competencias, 112
- Tabla N° 10: Descriptivo de Puestos, 119
- Tabla N° 11: Competencias Generales del Hotel La Floresta, 127
- Tabla N° 12: Competencias Específicas de los puestos del Hotel La Floresta, 128
- Tabla N° 13: Lista de Descriptivos de Puestos por Competencias del Hotel La Floresta, 130
- Tabla N° 14: Competencias: Gerente General, 131
- Tabla N° 15: Competencias: Asistente Administrativo, 132
- Tabla N° 16: Competencias: Responsable de Recepción, 133
- Tabla N° 17: Competencias: Recepcionista, 134
- Tabla N° 18: Competencias: Responsable de Alimentos y Bebidas, 135
- Tabla N° 19: Competencias: Ayudante de Cocina, 136
- Tabla N° 20: Competencias: Mesero, 137
- Tabla N° 21: Competencias: Responsable de Housekeeping, 138
- Tabla N° 22: Competencias: Camarero, 139
- Tabla N° 23: Competencias: Responsable de Mantenimiento, 140
- Tabla N° 24: Competencias: Ayudante de Mantenimiento, 141
- Tabla N° 25: Competencias: Ayudante de Mantenimiento, 151

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N° 1: Tasas de Interés mes de mayo del 2014, 14
- Cuadro N° 2: Servicios adicionales con recargo extra, 34
- Cuadro N° 3: Tarifas 2014 – Hotel La Floresta, 35
- Cuadro N° 4: Cargos del Hotel La Floresta, 36

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1: Inflación Anual, 9
- Figura N° 2: PIB en millones de dólares (a precios del 2007), 11
- Figura N° 3: Tasa de crecimiento real del PIB, 12
- Figura N° 4: Plano de Ubicación, 26
- Figura N° 5: Habitación Triple, Hab. 301, 28
- Figura N° 6: Suite Jardín, 29
- Figura N° 7: Distribución de Habitaciones, 30
- Figura N° 8: Vista del Restaurante, 31
- Figura N° 9: Accesos para discapacitados, 32
- Figura N° 10: Organigrama, 36
- Figura N° 11: Nacionalidad de los Clientes, 39
- Figura N° 12: ¿Qué es un proceso?, 47
- Figura N° 13: Encabezamiento, 53
- Figura N° 14: Mapa de Procesos Hotel La Floresta, 56
- Figura N° 15: Satisfacción al trabajar en la empresa, 64
- Figura N° 16: Percepción de la empresa por parte del colaborador, 65
- Figura N° 17: Apertura para recomendar a un tercero trabajar en la empresa, 66
- Figura N° 18: Generación de un buen ambiente laboral, 67
- Figura N° 19: Conocimiento de la misión y visión de la empresa, 68
- Figura N° 20: Conocimiento de objetivos del grupo de trabajo, 69
- Figura N° 21: Relación del trabajo llevado a cabo por los colaboradores con los objetivos de la empresa, 70
- Figura N° 22: Alcance de metas y objetivos personales a través del trabajo en la empresa, 71
- Figura N° 23: Comunicación previa a la participación en actividades, 72
- Figura N° 24: Motivación para compartir experiencias entre compañeros, 74
- Figura N° 25: Información proporcionada en sus inicios como colaborador, 75
- Figura N° 26: Cartelera Informativa, 76
- Figura N° 27: Beneficios de las reuniones de trabajo, 77
- Figura N° 28: Apoyo entre los integrantes de la empresa, 78
- Figura N° 29: Participación en la toma de decisiones, 79
- Figura N° 30: Trabajo en equipo, 80
- Figura N° 31: Trabajo en equipo, 81
- Figura N° 32: Libertad de opinión, 82
- Figura N° 33: Disponibilidad de Recursos, 83
- Figura N° 34: Espacio físico de trabajo, 84
- Figura N° 35: Satisfacción con las funciones encomendadas, 85
- Figura N° 36: Trato del jefe y los compañeros de trabajo, 86
- Figura N° 37: Descripción de cargos, 87
- Figura N° 38: Importancia de procesos y procedimientos para el trabajo, 88
- Figura N° 39: Entrenamiento adecuado, 89
- Figura N° 40: Orientación para integrantes nuevos, 90
- Figura N° 41: Oportunidades de mejoramiento profesional, 91
- Figura N° 42: Conocimiento de expectativas del jefe con respecto a los colaboradores, 92
- Figura N° 43: Retroalimentación, 93
- Figura N° 44: Evaluación de desempeño, 94

Figura N° 45: Oportunidad para acceder al jefe, 95

Figura N° 46: Trato justo por parte del jefe, 96

Figura N° 47: Conocimiento del jefe sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores, 97

Figura N° 48: Satisfacción respecto a los beneficios del hotel, 98

Figura N° 49: Reconocimiento por cumplimiento de objetivos, 99

Figura N° 50: Conocimiento del tipo de servicio brindado al cliente, 100

Figura N° 51: Modelo del Iceberg, 113

RESUMEN EJECUTIVO

El Hotel La Floresta es una empresa que brinda servicios hoteleros desde 1992, ubicado en la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua. Es un proyecto basado en la iniciativa de sus dueños que buscaban emprender su propio negocio para aprovechar el potencial de la actividad turística de la ciudad.

La Gerente General y propietaria, Ing. María del Carmen Freire posee más de 25 años de experiencia en el sector hotelero, quien ha logrado el crecimiento y mejoramiento del hotel con el apoyo de su equipo de trabajo.

Las empresas reconocen la importancia de la Gestión del Talento Humano para potenciar las competencias de sus integrantes, siendo una herramienta clave para el cumplimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos organizacionales.

La presente investigación se fundamenta en el diagnóstico del macro y micro entorno de la empresa, la identificación de debilidades y oportunidades de mejora de sus procesos, el estudio del clima laboral, las necesidades de los colaboradores, las expectativas de la Gerencia y los propietarios de la empresa.

El objetivo principal de este proyecto, es presentar la propuesta de diseño de un sistema de gestión de recursos humanos basado en el modelo de competencias, el mismo que cuenta con un diccionario de competencias generales de la empresa y competencias específicas para

cada puesto de trabajo, los descriptivos de puestos para identificar al personal calificado para prestar sus servicios en la institución, estableciendo procesos que se ocupen de la vinculación, desarrollo, salud ocupacional y desvinculación del personal. Lo que permite mejorar el rendimiento de los colaboradores, la calidad del servicio y la rentabilidad del hotel, en otras palabras, la mejora de su eficiencia.

INTRODUCCIÓN

Las empresas al desarrollarse en un entorno globalizado desean crear y mantener una ventaja competitiva para ser líderes en el mercado. El enfoque de la organización cambia al atribuir la importancia y reconocer al capital humano como el medio para hacer posible el alcance de esa ventaja competitiva.

Es una decisión de la máxima dirección la transformación de la Gestión de Recursos Humanos. Un modelo basado en comportamientos y competencias se puede aplicar a todo nivel en la organización, generando potenciar aquellas conductas que aportan al éxito del colaborador y al cumplimiento de objetivos de la empresa con grados de satisfacción altos.

La presente investigación aplica la metodología del Modelo por Competencias para la Gestión de Recursos Humanos del Hotel La Floresta. Es un trabajo de tipo descriptivo, pues se realiza un estudio de la situación actual de la empresa y su entorno. También es de tipo exploratorio, ya que no existe otro estudio sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias en las empresas del sector turístico del medio.

En el primer capítulo se presenta un diagnóstico del entorno político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y natural del sector. De igual forma, los aspectos relevantes de la empresa como antecedentes, misión, visión, valores corporativos, productos y servicios, infraestructura, recursos humanos, aspectos financieros, clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y sistemas. Dando como resultado del diagnóstico la matriz FODA.

El segundo capítulo está conformado por la base teórica de gestión por procesos, el levantamiento de los procesos actuales con sus respectivos diagramas de procedimiento y el estudio del clima laboral del Hotel La Floresta.

El tercer capítulo presenta el marco teórico de la Gestión por Competencias, en donde se conoce la metodología para el diseño del Sistema de Gestión del Talento Humano.

En el cuarto capítulo se encuentra la propuesta de diseño de la Gestión del Talento Humano, que está compuesta por: diccionario de competencias, descriptivos de puestos y manual de procedimientos para los subprocesos del sistema, los documentos se presentan en los anexos correspondientes.

Finalmente en el quinto capítulo se dan a conocer las conclusiones del trabajo así como las recomendaciones para la el Hotel La Floresta de acuerdo a los estudios realizados.

1 DIAGNÓSTICO DEL MACRO Y MICROENTORNO

En el presente capítulo se realizará, el diagnóstico del Macro y Microentorno del Hotel La Floresta, se darán a conocer las variables de mayor incidencia, aquellas que marcan un contexto en el sector turístico y empresarial. Para que la empresa obtenga éxito, es importante identificar los factores que tienen influencia en su ambiente tanto interno como externo para la toma de decisiones, proyectando a que las mismas sean encaminadas al mejoramiento de objetivos, estrategias para alcanzarlos y posicionamiento en el mercado.

1.1 MACROENTORNO

El Macroentorno comprende varios aspectos externos que influyen en las empresas y juegan un papel decisivo en sus resultados por el hecho de formar parte de él.

Las empresas y sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes y competidores operan en un macroentorno de fuerzas y tendencias que moldean oportunidades y presentan riesgos. Estas fuerzas representan factores no controlables que la empresa debe vigilar y a los que debe responder. (Kotler, 2002, p. 76)

El macroentorno puede ser analizado desde varios aspectos. Para el presente trabajo, se realizará un diagnóstico del entorno político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico y de los recursos naturales o medio ambientales.

1.1.1 Entorno Político-Legal

1.1.1.1 Sistema Político y Estabilidad Política

El Ecuador vive una democracia liderada por un gobierno que durante siete años, ha dado un giro a la inestabilidad política que mantenía el país. La pérdida de fuerza de partidos políticos tradicionales se ha visto revertida en el apoyo popular del actual presidente Rafael Correa. El poder otorgado a Correa ha generado que las políticas de gobierno tengan un respaldo total para ser ejecutadas. Por medio del Ministerio de Comercio Exterior, se conocen las herramientas que permiten abrir las puertas al mercado, apoyando al emprendimiento y a la inversión en el país. Estas herramientas son:

“1. Incentivos del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones.

2. Apoyo de Financiamiento de la Banca Pública.

3. Facilitación Aduanera.

4. Desarrollo de Capital Humano.” (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

Uno de los objetivos del gobierno nacional es la transformación de la matriz productiva del Ecuador, que consiste en “el paso de un patrón de

especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, ecoeficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basados en la economía del conocimiento y la biodiversidad”. (SENPLADES, 2012, p. 11)

Dicha transformación concentra a 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas, entre los servicios se encuentra el sector Turismo ocupando el puesto No. 14.

Se evidencia que cuando un país alcanza su estabilidad política abre la puerta al progreso, afianzando la confianza a nivel nacional como internacional, permitiendo llegar a acuerdos en negociaciones a través de reglas claras, esto constituye una oportunidad para el sector.

1.1.1.2 Oferta de Infraestructura

El turismo obtiene indirectamente su beneficio con la inversión pública significativa que el gobierno destina a la infraestructura en el Ecuador, al ser un aporte al desarrollo de pueblos pequeños con atractivos turísticos y potencializar aquellos destinos ya conocidos a nivel nacional y mundial.

En lo que compete a infraestructura vial, el estado ha proporcionado 8.712 km de carreteras en estado óptimo, siendo vías seguras y de primera clase, que son aprovechadas por ecuatorianos y turistas que visitan la región. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013)

Además, el país cuenta con dos aeropuertos internacionales, uno en Guayaquil, calificado como uno de los mejores en Latinoamérica y otro inaugurado en el año 2013 en Quito, un sistema de ferrocarriles rehabilitado, construcciones patrimoniales que reciben constante mantenimiento, infraestructura hotelera que elevan el atractivo para la inversión extranjera.

El contar con infraestructura óptima, representa una oportunidad para el sector hotelero, puesto que las personas que deseen llegar desde cualquier destino, contarán con los medios para hacerlo sin inconveniente alguno.

1.1.1.3 Ley de Turismo

La normativa vigente de Turismo es la Ley No. 97. Registro Oficial Suplemento 733 del 27 de Diciembre del 2002, con su última modificación del 6 de mayo del 2008, la misma que según el Art. 1 del Capítulo I “tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008, pág. 1).

El Ministerio de Turismo “como ente rector, lidera la actividad turística en el Ecuador, desarrolla sostenible, consciente y competitivamente el sector, ejerciendo sus roles de regulación, planificación, gestión, promoción, difusión y control” (Ministerio de Turismo, 2014).

Otras entidades que asesoran la gestión de ciertos temas competentes a la actividad turística, conjuntamente con el Ministerio de Turismo, son el Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Ambiente, Cámaras de Turismo, Federación Nacional de Cámaras de Turismo, Asociaciones Nacionales de Turismo reconocidas legalmente, Asociación de Municipalidades del Ecuador, Consejos Provinciales, Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador, Federación Plurinacional de Turismo Comunitario.

1.1.2 Entorno Económico

En el primer semestre del año 2013 el Turismo en el Ecuador avanzó un puesto dentro de los ocho principales productos primarios e industrializados de exportación del país. Logrando así, el quinto lugar, después de haber ocupado el puesto número seis, en el período 2011-2012. El monto alcanzado en el primer semestre del 2013, fue de 559,8 millones de dólares, incrementándose en un 9% en relación al ingreso del primer semestre en el 2012, que fue de 507,3 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2013)

El ingreso por turismo constituye un total de 1200 millones de dólares al año. En marzo del 2014 el Turismo llegó a ocupar el cuarto lugar en los ingresos del país. Según la Fenacaptur por medio del turismo en el Ecuador se generan alrededor de 100 mil empleos directos y 500 mil indirectos.

El Gobierno Nacional lanzó el primero de abril del 2014, una millonaria campaña de 19 millones de dólares llamada “All you need is Ecuador”, para dar

a conocer y posicionar a Ecuador en el mundo con proyección a que el turismo sea la tercera fuente de ingresos del país.

1.1.2.1 Inflación

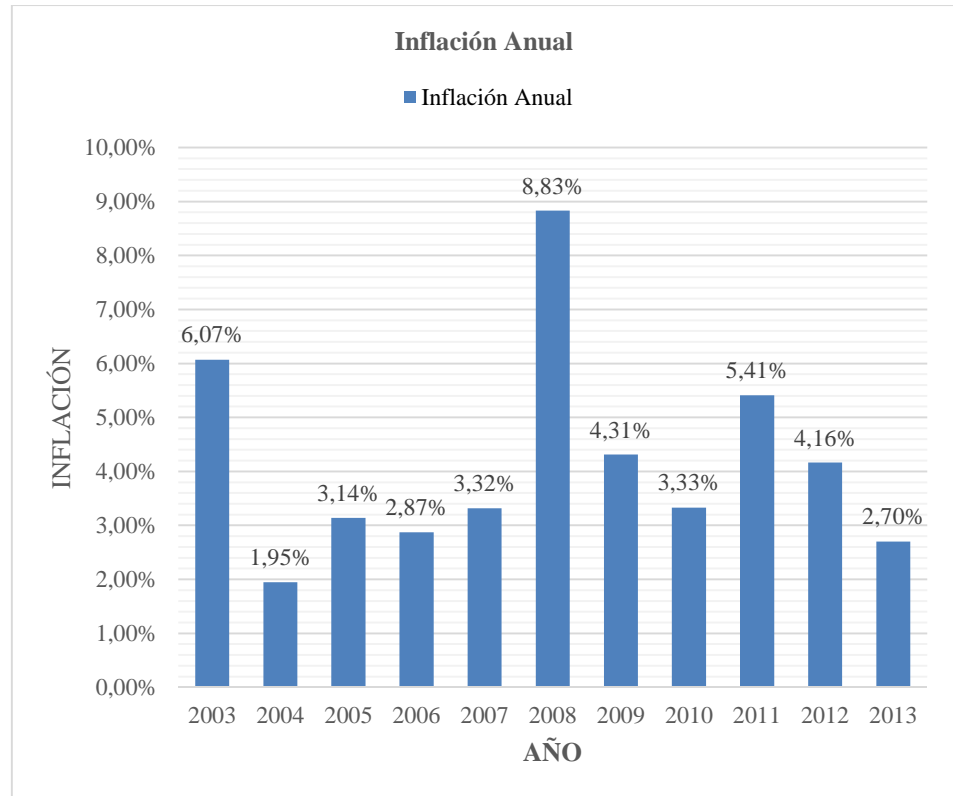
El gobierno toma medidas económicas con el fin de alcanzar estabilidad de precios o un incremento controlado de los mismos. Existen varios índices que otorgan al gobierno información sobre el estado de la economía, uno de ellos es el índice de precios del consumidor (IPC), que “mide la tendencia en el precio promedio de los bienes y servicios que adquieren los consumidores”. (Nordhaus & Samuelson, 2010).

La estabilidad de precios del consumidor está dada por la tasa de inflación, que corresponde al porcentaje de cambio en el nivel general de precios de un año al siguiente. Existe la inflación anual, la misma que indica la “variación de precios del mes con respecto al mismo mes del año anterior, es decir, la variación de los últimos 12 meses” (INEC, 2014).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, indica que en el 2013, el Ecuador alcanzó la inflación anual más baja del período 2005-2013, con un 2,70%, lo cual es un aspecto positivo para la economía del país. Después de haber alcanzado una inflación de 8,83% en el 2008, las medidas tomadas por el gobierno, lograron volver a estabilizar la situación de precios a nivel nacional.

A continuación se muestra en la Figura 1 la inflación anual, desde el año 2003, hasta el año 2013.

Figura N° 1: Inflación Anual



Fuente: INEC. Índice de Precios del Consumidor, (2013)

Elaborado por: Gabriela Burgos

El contar con una inflación baja demuestra a clientes y proveedores del sector turístico, estabilidad en los precios de bienes y servicios. De esta manera, se convierte en otro de los incentivos para la inversión de los ecuatorianos la inversión extranjera.

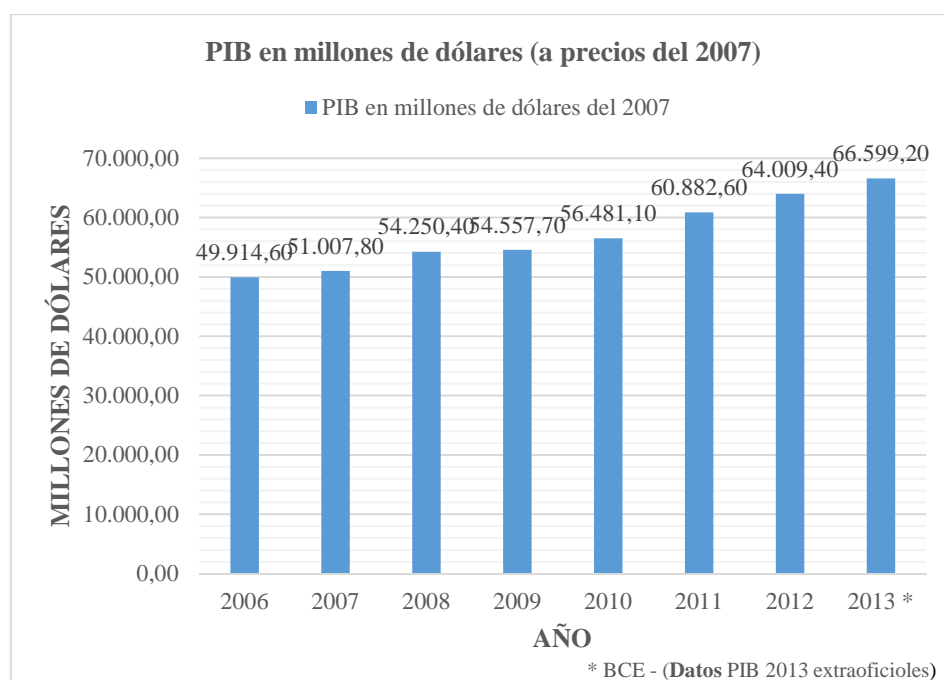
De los países de América Latina en el año 2013, Ecuador se situó con un índice del 2,70% en el segundo lugar después de Colombia (inflación 1,94%), llevando una gran ventaja a países como Venezuela y Argentina con 56,40% y 30% respectivamente (Infolatam, 2014).

El bajo nivel de inflación, constituye una oportunidad para el sector, el nivel de gasto de los turistas nacionales y extranjeros aumenta, incrementándose la demanda de bienes y servicios del sector turístico.

1.1.2.2 Producto Interno Bruto

El producto interno bruto (PIB), permite obtener una visión global del estado de la economía de un país. El PIB, “es la medida que abarca la producción total de bienes y servicios de un país. Es la suma del valor monetario del consumo (C), la inversión bruta (I), el gasto público (G) y las exportaciones netas (X) producidas dentro de un país en un año cualquiera” (Nordhaus & Samuelson, 2010).

Es importante conocer, el volumen o cantidad de bienes y servicios producidos de año a año, eliminando la influencia de la inflación o cambio de precios, y eso se logra por medio del PIB real. En la Figura 2 se presenta el PIB del Ecuador en millones de dólares producido a partir del año 2006 (tomando como año base los precios del 2007).

Figura N° 2: PIB en millones de dólares (a precios del 2007)

Fuente: Ministerio de Finanzas, (2014).

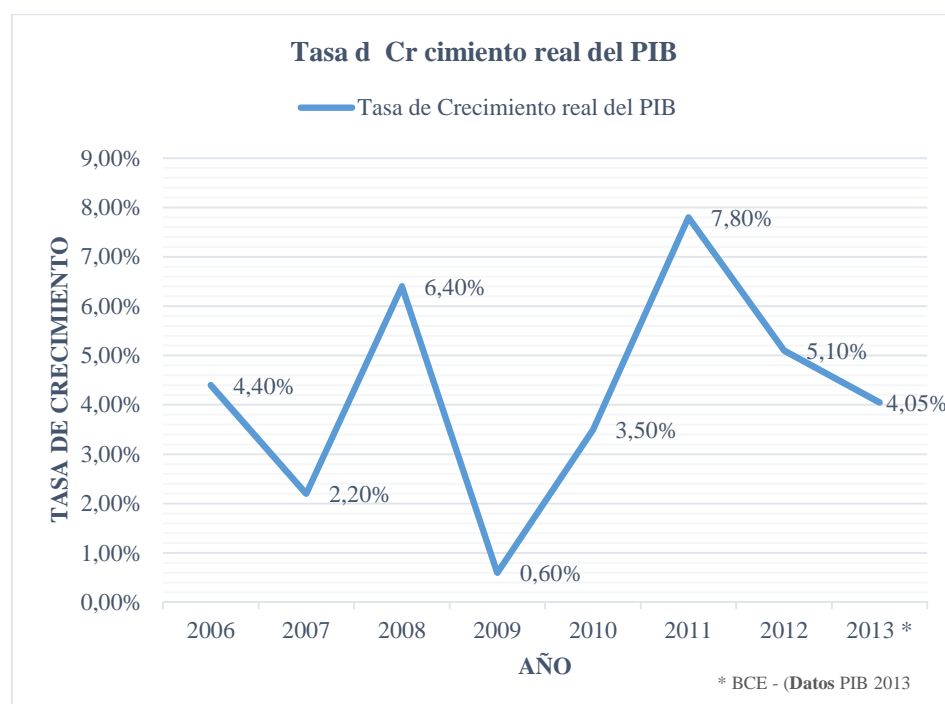
Elaborado por: Gabriela Burgos

Se puede observar que la economía del Ecuador ha ido mejorando en los últimos años. En el año 2013, el PIB real se acerca a los 67 mil millones de dólares, para obtener esta cifra, ha sido importante el papel del incremento del PIB real del sector no petrolero, que en el 2013 alcanza una cifra estimada de 56.400,30 millones de dólares (Ministerio de Finanzas, 2014).

Si se mantiene esa tendencia de incremento de la economía ecuatoriana, constituye una oportunidad para el mercado, pues las empresas pueden continuar mejorando su gestión y aumentando su producción y beneficios como parte de un todo que se proyecta a nivel global como un sector estratégico para la inversión.

La economía nacional ha progresado en los últimos años y el principal indicador del avance de la misma, es la tasa de crecimiento del PIB, en términos reales. Una nación al crecer económicamente, genera disminución del grupo de desempleados, reducción en los índices de pobreza, impulsa el consumo de los hogares. Como lo muestra la Figura 3, la tasa de crecimiento real del PIB en el Ecuador, ha conservado su alza incluso durante el año 2009, que se vivió una crisis internacional.

Figura N° 3: Tasa de crecimiento real del PIB



Fuente: Ministerio de Finanzas, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

El significativo incremento de la tasa del PIB real en el 2011, se dio debido al repunte del sector no petrolero, que aumentó el 8,2% en dicho año. Mientras que en el 2012, el sector petrolero disminuyó un 0,2% en el PIB, haciendo que la tasa de crecimiento disminuya su porcentaje. A pesar de

los fenómenos mencionados, el Ecuador presenta una economía estable, que se encuentra en una etapa de desarrollo (Ministerio de Finanzas, 2014).

El crecimiento económico del país se convierte en una oportunidad para el sector hotelero.

1.1.2.3 Tasas de Interés

De acuerdo a la circular GF-11-2014 emitida por el Banco Central del Ecuador, para el mes de mayo de 2014 la tasa activa referencial es 8,17%, la tasa pasiva referencial es 4,53%, la tasa máxima convencional es 9,33% (Banco Nacional de Fomento, 2014)

En el Cuadro N° 1, se encuentra el detalle de las tasas de interés para el periodo Mayo 2014.

Cuadro N° 1: Tasas de Interés mes de mayo del 2014

Tasas de Interés			
MAYO 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.64	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.46	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.08	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.92	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.15	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.00	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.40	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.11	Depósitos de Ahorro	1.11
Depósitos monetarios	0.57	Depósitos de Tarjetahabientes	0.58
Operaciones de Reporto	0.13		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.05	Plazo 121-180	5.66
Plazo 61-90	4.52	Plazo 181-360	6.30
Plazo 91-120	5.33	Plazo 361 y más	7.10

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

Las tasas de interés indicadas permiten que cada actividad económica del país acceda a créditos, dando paso a la inversión, generando un aumento de la demanda, por tal motivo representa una oportunidad para el sector hotelero.

1.1.2.4 Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU)

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU) constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de las actividades económicas basada en un conjunto de conceptos, definiciones, principios y normas de clasificación. Proporciona un marco general en que los datos económicos pueden reunirse y divulgarse en un formato diseñado para fines de análisis económico, adopción de decisiones y elaboración de políticas. La estructura de la clasificación es un formato estándar que permite organizar la información detallada sobre la situación de una economía de acuerdo con principios y percepciones económicos. (Naciones Unidas , 2009, p. 21)

Las categorías individuales de la CIU se han agregado en las 21 secciones mostradas en la Tabla N° 1.

Tabla N° 1: Estructura General

Sección	Divisiones	Descripción
A	01-03	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
B	05-09	Explotación de minas y canteras
C	10-33	Industrias manufactureras
D	35	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado
E	36-39	Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación
F	41-43	Construcción
G	45-47	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
H	49-53	Transporte y almacenamiento
I	55-56	Actividades de alojamiento y de servicio de comidas
J	58-63	Información y comunicaciones
K	64-66	Actividades financieras y de seguros
L	68	Actividades inmobiliarias
M	69-75	Actividades profesionales, científicas y técnicas
N	77-82	Actividades de servicios administrativos y de apoyo
O	84	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria
P	85	Enseñanza
Q	86-88	Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social
R	90-93	Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
S	94-96	Otras actividades de servicios
T	97-98	Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio
U	99	Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales

Fuente: Naciones Unidas, (2009).

Elaborado por: Gabriela Burgos

De acuerdo a la estructura general las actividades de alojamiento y de servicio de comidas son las identificadas para el sector turístico de la economía, las mismas que corresponden a la Sección I, cuya estructura detallada se encuentra en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: Sección I. Actividades de alojamiento y de servicio de comidas

División	Grupo	Clase	Descripción
55			Actividades de alojamiento
	551	5510	Actividades de alojamiento para estancias cortas
	552	5520	Actividades de campamentos, parques de vehículos recreativos y parques de caravanas
	559	5590	Otras actividades de alojamiento
56			Actividades de servicio de comidas y bebidas
	561	5610	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
	562		Suministro de comidas por encargo y otras actividades de servicio de comidas
		5621	Suministro de comidas por encargo
		5629	Otras actividades de servicio de comidas
	563	5630	Actividades de servicio de bebidas

Fuente: Naciones Unidas, (2009).

Elaborado por: Gabriela Burgos

1.1.3 Entorno Socio-Cultural

1.1.3.1 Datos Demográficos

Ecuador es un país pluricultural y multiétnico que ofrece a visitantes y extranjeros calidez y compromiso con el buen servicio al momento de visitar sus destinos. Su población alcanza los 16'015.549 habitantes. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

Ecuador cuenta con la capacidad y el talento humano sumado al autoestima recuperado por los ecuatorianos al ver que forman parte de un país que está saliendo adelante, que se muestra ante el mundo y que obtiene resultados

diferentes, siendo así el impulso para continuar conquistando proyectos ambiciosos.

1.1.3.2 Ocupación de la Población Económicamente Activa

Al referirse a la estructura de la ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA), el 6,8% de la PEA urbana se empleó en la rama de actividad Hoteles y Restaurantes, de la PEA rural el 2,4% y de la PEA nacional el 5,3% en la misma actividad, de acuerdo a datos que corresponden a diciembre del 2013 (Banco Central del Ecuador , 2014 , p. 33).

1.1.3.3 Características del Visitante Extranjero

En el año 2011, 113,3 mil visitantes extranjeros viajaron a Ecuador, de esa cifra, el 66% fueron a la ciudad de Quito, el 47% a Guayaquil, el 19% a Cuenca, el 15 % a Galápagos mientras que el 11% a Baños. (Ministerio de Turismo, 2012)

La edad del 52% de los turistas no residentes, está entre 18 y 34 años. De los visitantes extranjeros, el 75% tiene un nivel de educación universitario, maestría o PhD. De manera muy similar, visitan Ecuador turistas de estado civil casado y soltero, un 20% son funcionarios de oficina. Principalmente viajan al país por motivos de ocio y vacaciones. El 91% de turistas que visitaron el Ecuador durante el 2011 manifestó su interés por regresar al

país en otra ocasión y el 92% indica que recomendaría visitarlo. (Ministerio de Turismo, 2012)

1.1.3.4 Características del Visitante Ecuatoriano

Las ciudades más visitadas por parte de los turistas nacionales en el año 2011 fueron Guayaquil, Quito, General Villamil Playas y Salinas, ambos lugares en la provincia del Guayas, finalmente Atacames, en la provincia de Esmeraldas. Como se puede observar solo dos de éstos lugares, fueron visitados por turistas extranjeros. (Ministerio de Turismo, 2012)

El 46,31% de turistas internos viajan alrededor del Ecuador con el objeto de visitar a sus familiares y amigos, en segundo lugar un 33,14% lo hacen por vacaciones. Más del 70% indicó haberse alojado en la casa de familiares y amigos, apenas un 21,17% se alojó en hoteles o establecimientos afines. El medio de transporte más utilizado para el traslado fue el autobús, seguido de vehículo propio. Los turistas nacionales deciden que destino visitar dependiendo de experiencias de visitas anteriores, y recomendaciones efectuadas por familiares y amigos. (Ministerio de Turismo, 2012).

El interés por conocer el país tanto de turistas nacionales y extranjeros permite el incremento de la demanda, lo que constituye una oportunidad para el sector hotelero.

1.1.4 Entorno Tecnológico

Las Tecnologías de Información y los Sistemas de Información, al ser implementados en las empresas del sector turístico, han desempeñado un rol fundamental en la mejora de su competitividad, permitiendo impulsar el desarrollo de las comunicaciones, marketing, gestión empresarial, manejo y mejoramiento del control de recursos, expansión del mercado a nivel mundial, realización directa de transacciones entre clientes y proveedores de servicios, optimización de tiempo y recursos, realización de reservas de un servicio en tiempo real sin necesidad de encontrarse físicamente en un lugar, libertad de elección por parte de clientes, mayor oportunidad para dar a conocer los productos por parte de empresarios.

Varios son los argumentos que justifican una inversión en Sistemas y Tecnologías de Información. Así también, es importante mantener una gestión de dichos recursos tecnológicos, para de esa manera alcanzar un mejor posicionamiento y nivel de servicio para los potenciales clientes. El buen manejo de los sistemas y tecnologías de información, puede llegar a diferenciar a una empresa de la competencia, siendo así, un punto clave concentrar atención en obtener el máximo provecho de los recursos tecnológicos.

Los clientes toman la decisión de viajar a nuevos y diferentes destinos tomando en cuenta referencias de anteriores visitantes. El internet presenta carta abierta a recomendaciones, consejos sobre los mejores lugares a visitar, o dependiendo del caso, reclamos o quejas, esto incentiva a las empresas a identificar los medios para determinar medidas correctivas y trabajar por mantener un sitio de

excelencia en el mercado. De esta manera se considera al avance de las tecnologías y sistemas de información como una oportunidad para el sector hotelero.

1.1.5 Entorno Natural

Ecuador es un país de contrastes naturales, de paisajes únicos en el mundo, en el país se encuentra la conocida Avenida de los Volcanes, que forma parte de la Cordillera de los Andes, en la zona centro está ubicado el volcán Tungurahua, con 5.016 metros de altura, volcán que inició su nuevo período de actividad volcánica en el año de 1999. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa, 2014)

La actividad del coloso puede significar un riesgo para las actividades económicas del día a día de los habitantes de las poblaciones aledañas, entre ellas, Baños de Agua Santa.

En varias oportunidades, el Tungurahua ha presentado picos de actividad alta y baja, en intervalos de tiempo indefinidos. Dicho aspecto atrae a muchos turistas y aficionados para poder disfrutar de un espectáculo natural, pero al mismo tiempo advierte la visita de la parte de la población nacional y extranjera que desconoce y teme este tipo de fenómeno natural, haciendo que en ocasiones opten por cambiar la opción de conocer este destino en el Ecuador, por tal motivo constituye una amenaza para el sector hotelero.

1.2 MICROENTORNO

1.2.1 Antecedentes

El Hotel La Floresta inicia su actividad comercial en el año 1992. Sus propietarios identificaron una oportunidad de negocio en el sector hotelero, en un inicio el servicio fue brindado con cuatro habitaciones, las mismas que bordeaban un hermoso jardín central, el que con los años se ha mantenido como insignia, convirtiéndose en el potencial de un ambiente acogedor, natural y relajante. Acompañado de hamacas, sillas y mesas que invitan al cliente a su relajación.

En el año 1995 se realiza la primera ampliación del hotel, incrementado cuatro nuevas habitaciones dobles. A inicios de 1998 respondiendo a la demanda de los clientes, Hotel La Floresta construye el área de restaurante con capacidad para 60 personas, cocina, sala de estar, oficina para administración y tienda de artesanías. (Freire, 2014)

Debido a la actividad volcánica del volcán Tungurahua, en Baños de Agua Santa, por decreto de las autoridades se evacuó a la población, haciendo que todo tipo de actividad se suspenda por los meses de octubre, noviembre y diciembre de 1999. Dicho fenómeno provocó una paralización económica cercana a un año.

La actividad económica en Baños de Agua Santa inició su reactivación en el año 2001, la ciudad continuó creciendo y siendo visitada por mayor cantidad de turistas, las instalaciones existentes en el hotel en la época eran bien

aprovechadas. Para responder a la demanda de clientes se realizó la construcción de 14 nuevas habitaciones, entre ellas dobles, triples, una habitación cuádruple con chimenea y tina, y una suite matrimonial con cocina.

En el año 2010 se demolió la primera construcción de 1992, para construir 11 nuevas habitaciones, en su mayoría triples y cuádruples.

A mediados del año 2013, se realiza la construcción de dos suites, en el lugar que en los anteriores 11 años funcionaban locales comerciales que fueron arrendados por ese período de tiempo. Las suites son amplias, ofrecen jacuzzi privado y cocina tipo americano.

1.2.2 Misión

La misión está formada por el objetivo básico y los valores de la organización, así como por su alcance operativo. Es una declaración de la razón de la existencia de la organización. (Bateman & Snell, 2005, p. 116)

La misión describe al negocio, permite diferenciar a una empresa de otra. Requiere ser entendida por todas las partes interesadas de la empresa, debe ser redactada de manera clara, expresando características que la identifiquen a pesar del paso del tiempo.

A continuación se presenta la declaración de la misión del Hotel La Floresta:

“Ser un hotel con enfoque ecológico, que busca la satisfacción del cliente nacional e internacional y contribuir al desarrollo del país, a través de óptimos multiservicios turísticos en un ambiente de confort y profesionalidad” (Hotel La Floresta , 2012).

A pesar que el Hotel La Floresta cuenta con una declaración de misión, se considera una debilidad el hecho que no ha sido sociabilizada y comprendida por todos los actores internos y externos del negocio. El conocimiento de la misión se limita solo a la gerencia de la empresa.

1.2.3 Visión

La visión es la dirección e intención estratégica a largo plazo de una compañía. (Bateman & Snell, 2005, p. 116)

La visión corresponde a la idealización futura de la empresa, es la proyección a largo plazo del sitio y las características que desea alcanzar, siendo un referente para la toma de decisiones. La visión debe ser ambiciosa, retadora y factible, tomando en cuenta los recursos con que cuenta la empresa en el presente y los cambios que se pueden presentar a futuro.

Para alcanzar resultados a futuro, el Hotel La Floresta cuenta con la siguiente visión establecida:

Ser un hotel importante y reconocido en el Ecuador, con servicios completos y de la mejor calidad, dirigido a turistas nacionales y extranjeros, que se desarrolla en forma confiable, segura, sólida y rentable; con la iniciativa y

calidad humana de nuestra gente; con una gestión que se anticipe y adapte a los cambios e innove permanentemente. (Hotel La Floresta , 2012)

Al igual que la misión, la visión del Hotel La Floresta, necesita ser conocida e interiorizada por parte de los integrantes de la empresa, lo cual constituye una debilidad en el presente.

1.2.4 Valores corporativos

Los valores corporativos que están presentes en el Hotel La Floresta son:

- Respeto
- Ética
- Compromiso
- Participación
- Excelencia
- Creatividad e Innovación
- Honradez
- Confianza
- Éxito
- Seguridad
- Competitividad

Los valores corporativos mencionados, son practicados por los colaboradores a pesar de no conocer de manera formal que estos constituyen la base de la empresa, de su ética, desarrollo y crecimiento en el mercado.

1.2.5 Ubicación

El Hotel La Floresta se encuentra en la Región Sierra Centro a 3 horas de Quito, capital del Ecuador, en Baños de Agua Santa, la puerta del Oriente, en las calles Montalvo y Tomás Halfnants (esq.), en un barrio residencial de la ciudad. Su ubicación constituye una fortaleza al estar cerca de los atractivos turísticos urbanos y a los puntos de contacto para realizar turismo en los alrededores de la localidad. A continuación se presenta en la Figura 4, el plano de la ubicación del hotel:

Figura N° 4: Plano de Ubicación



Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.6 Infraestructura

El Hotel “La Floresta”, cuenta con un área de construcción de 1350 metros cuadrados, en un terreno de 1300 metros cuadrados, la construcción se encuentra dividida en varios ambientes para proporcionar un servicio de excelencia a los

clientes, la capacidad máxima en alojamiento del hotel es de 94 personas, y, al ocupar una persona por cama, la capacidad de hotel es de 72 personas.

1.2.6.1 Habitaciones y Suites

El Hotel cuenta con 29 habitaciones y dos suites, todas disponen de lo siguiente:

- Baño privado
- Secador de cabello
- 1 Televisión LED de 32”
- Señal de televisión por cable
- Internet inalámbrico
- Agua purificada
- Amenites

Las habitaciones y suites del hotel se distribuyen como sigue en la siguiente lista:

- Habitaciones de hasta dos personas
 - 1 cama de 2 plazas
 - 1 de las habitaciones de hasta dos personas cuenta con balcón

- Habitaciones twin
 - 2 camas de 1,5 plazas
 - 2 de las habitaciones twin cuentan con balcón

- Habitaciones triples
 - 1 cama matrimonial + 1,5 plazas o 3 camas de 1,5 plazas
 - 2 de las habitaciones triples cuentan con balcón

Figura N° 5: Habitación Triple, Hab. 301



Fuente: Hotel La Floresta, (2014).
Elaborado por: Gabriela Burgos

- Habitaciones cuádruples
 - 1 cama matrimonial + 2 camas de 1,5 plazas o 4 camas de 1,5 plazas

 - 2 de las habitaciones cuádruples cuentan con balcón

- Habitación quíntuple
 - cama de 2 plazas + 3 camas de 1,5 plazas
 - 1 de las habitaciones quíntuples cuenta con tina de baño, chimenea y balcón

- 2 Suites de hasta 3 personas
 - 1 cama queen size
 - Mini sala y comedor
 - Cocina de inducción, microondas, refrigeradora, utensilios de cocina
 - Jacuzzi para 2 personas


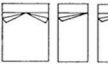



















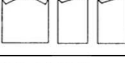









Figura N° 6: Suite Jardín



Fuente: Hotel La Floresta, (2014).
Elaborado por: Gabriela Burgos

A continuación se presenta la Figura 7 que muestra la distribución de habitaciones de acuerdo a la capacidad de alojamiento del hotel.

Figura N° 7: Distribución de Habitaciones

DISTRIBUCIÓN DE HABITACIONES			
101 MATRIMONIA L 	201 CUÁDRUPLE 	211 TRIPLE 	301 TRIPLE 
102 MATRIMONIA L 	202 MATRIMONIAL 	212 TRIPLE 	302 TRIPLE 
103 MATRIMONIA L 	203 DOBLE 	213 TRIPLE 	303 TRIPLE 
104 DOBLE 	204 TRIPLE 	214 TRIPLE 	304 TRIPLE 
105 DOBLE 	205 MATRIMONIAL 		305 CUÁDRUPLE 
106 DOBLE 	206 DOBLE 		
107 CUÁDRUPLE 	207 CUÁDRUPLE 		SUIT JARDÍN 
108 CUÁDRUPLE 	208 CUÁDRUPLE 	SUIT COLIBRÍ 	
109 TRIPLE 	209 CUÁDRUPLE 		
110 TRIPLE 	210 TRIPLE 		

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.6.2 Café Restaurant

El restaurante se encuentra en un local de 180 metros cuadrados, con capacidad para 50 personas, aquí se sirven los desayunos en horario de 07h30 a 10h00.

Figura N° 8: Vista del Restaurante

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).
Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.6.3 Acceso para Discapacitados

El Hotel La Floresta cuenta con instalaciones diseñadas y construidas con accesibilidad para personas con discapacidad, existen xx habitaciones adecuadas para hospedar a este segmento de huéspedes sin dificultad.

Figura N° 9: Accesos para discapacitados

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).
Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.6.4 Tienda de Artesanías

Junto a la recepción del hotel se ubica el almacén de artesanías, en donde los clientes pueden encontrar una variedad de souvenirs del Ecuador.

1.2.6.5 Área Social

En el hotel existen dos áreas de sociabilización para los huéspedes, una ubicada en el primer piso entre el restaurant y la recepción, en donde se encuentra una chimenea, para disfrutar especialmente, los días de clima frío, donde los clientes pueden mirar películas, partidos de fútbol o jugar

juegos de mesa. En el segundo piso del hotel se localiza una terraza cubierta con vista al paisaje de las montañas de Baños de Agua Santa y al jardín central, la terraza cuenta con una sala de estar, con hamacas para el descanso.

Al analizar la infraestructura del Hotel La Floresta, se identifica que es una fortaleza por enfocarse en el confort y bienestar del cliente durante su estadía, cuidando y manteniendo facilidades para visitantes que posean capacidades diferentes tanto físicas como visuales.

1.2.7 Productos y Servicios

Los productos y servicios que están incluidos en la tarifa de alojamiento son los siguientes:

- Caja de seguridad general
- Parqueadero (24 horas)
- Internet inalámbrico en todas las habitaciones y áreas del hotel
- 2 Computadoras de escritorio para uso de los clientes
- Facilidades para personas con capacidades especiales que usan silla de ruedas

- Desayuno Mini Buffet, que incluye: pan integral y blanco, dos tipos de jugo, cuatro tipos de fruta, dos tipos de mermelada, miel de abeja, mantequilla, queso, jamón, leche fría, yogurt natural, cereal, café, leche caliente, aguas aromáticas, chocolate y huevos revueltos.
- Adicionalmente en el Hotel La Floresta se pueden encontrar servicios ofertados a través de alianzas estratégicas con otros servidores turísticos, los mismos que se presentan en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2: Servicios adicionales con recargo extra

SERVICIO	PRECIO	TIEMPO/ CANTIDAD
Servicio de Lavandería	\$ 1,75	c/kilo
Tour a caballo	\$ 15,00	2 horas
Tour Ruta de las Cascadas en bus de 2 pisos	\$ 6,00	c/persona
Alquiler de bicicletas	\$ 10,00	1 día
Masaje de cuerpo entero	\$ 25,00	1 hora
Masaje de espalda	\$ 15,00	30 minutos

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

Los productos y servicios del Hotel La Floresta, son considerados de alta calidad, por lo que cuentan con el reconocimiento de los clientes, siendo esta una fortaleza.

1.2.8 Tarifas de Alojamiento

El Hotel La Floresta, establece tarifas de alojamiento anualmente, que incluyen el 12% de IVA y son las indicadas en la Cuadro N° 3.

Cuadro N° 3: Tarifas 2014 – Hotel La Floresta

TIPO DE HABITACIÓN	PRECIO
Habitación para 1 persona	\$ 38,00
Habitación matrimonial	\$ 38,00
Habitación twin	\$ 58,00
Habitación triple	\$ 80,00
Habitación cuádruple	\$ 90,00
Habitación quíntuple	\$ 105,00
Suite	\$ 105,00

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.9 Recursos Humanos

Las personas son el eje fundamental para que una empresa se desarrolle y alcance sus objetivos. El Hotel La Floresta ha progresado gracias al compromiso de sus colaboradores, quienes han sabido responder de manera responsable, manteniendo siempre la ética personal y profesional en el día a día.

Al frente de la empresa como Gerente General desde 1992, está su propietaria, la Ing. María del Carmen Freire, quien lidera el equipo de trabajo integrado por 13 personas que laboran en el área administrativa financiera, recepción, alimentos y bebidas y housekeeping. A continuación se presenta la Cuadro N° 4 de los cargos que existen en la empresa.

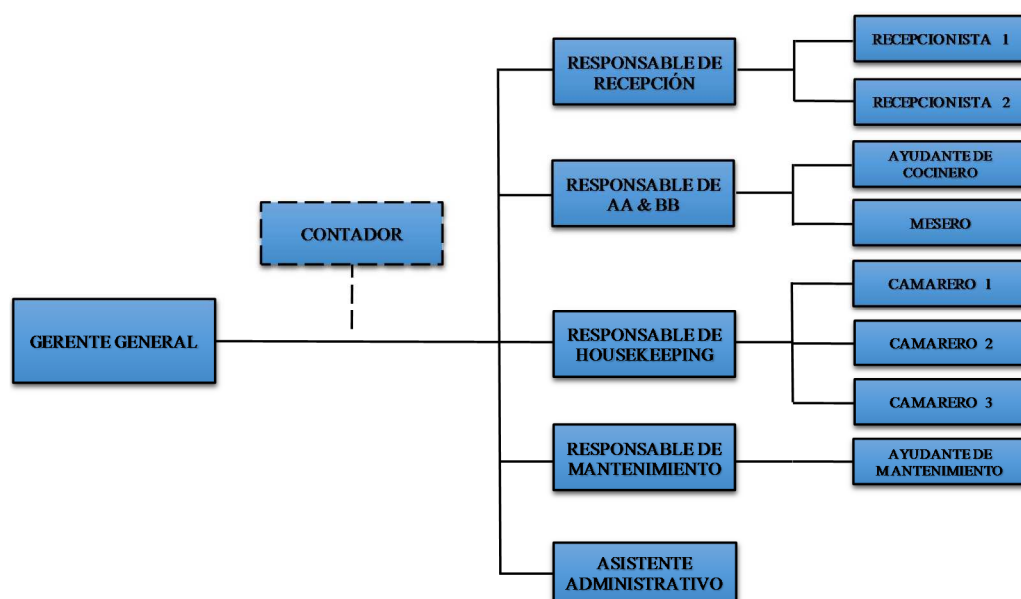
Cuadro N° 4: Cargos del Hotel La Floresta

No.	CARGO	CANTIDAD
1	Gerente General	1
2	Responsable de Mantenimiento	1
3	Ayudante de Mantenimiento	1
4	Asistente Administrativo	1
5	Responsable de Recepción	1
6	Recepcionistas	2
7	Ama de llaves (Responsable de Housekeeping)	1
8	Camarero	3
9	Cocinero (Responsable de Alimentos y Bebidas)	1
10	Ayudante de cocinero	1
11	Mesero	1
	TOTAL CARGOS	14

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

La Figura 10 Corresponde al organigrama de la empresa.

Figura N° 10: Organigrama

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

Como se aprecia en el organigrama, la Gerencia General contrata un contador externo para llevar a cabo la contabilidad, nómina mensual, lo concerniente a pagos de obligaciones tributarias y del seguro social de la empresa.

La Gerente General ha sabido confiar en sus colaboradores, logrando que se sientan parte de ella y busquen siempre la mejora del negocio por medio de sus opiniones y diferentes puntos de vista, entendiéndose que el bienestar del hotel La Floresta, es a su vez bienestar para las familias de quienes laboran en el establecimiento. Se busca la constante capacitación para que el personal mejore su desempeño.

Tanto la experiencia y el conocimiento del sector hotelero de la Gerente General y el alto compromiso de los integrantes del hotel, constituyen una fortaleza para el Hotel La Floresta.

Entre las debilidades que se identifican están la carencia de estándares para el desempeño de las funciones del personal, la falta de personal especializado en turismo y la necesidad de contar con personal con visión gerencial para la toma de decisiones de gestión de la empresa.

1.2.10 Aspectos Financieros

De acuerdo a los datos obtenidos de los estados financieros correspondientes al año 2013, el índice de liquidez del Hotel La Floresta es de 1,79, es decir la empresa tiene la capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo

debido a que el valor de sus activos corrientes es casi el doble de sus pasivos corrientes.

El índice de endeudamiento corresponde al 13,66%, dicha proporción de los activos totales financian los acreedores de la empresa, el grado de endeudamiento de la empresa es mínimo así como su apalancamiento financiero.

La utilidad neta durante el año 2013 fue de 69.016,93 USD, con respecto a un total de ventas de 291.886,70 USD, por lo tanto el margen de utilidad neta alcanzado fue de 23,65%.

El retorno de la inversión del Hotel La Floresta, es 34,48% es decir la empresa está generando valor en ese porcentaje en relación al total de sus activos.

Constituye una fortaleza para el Hotel La Floresta el hecho de ser una empresa líquida, rentable y con bajo apalancamiento financiero.

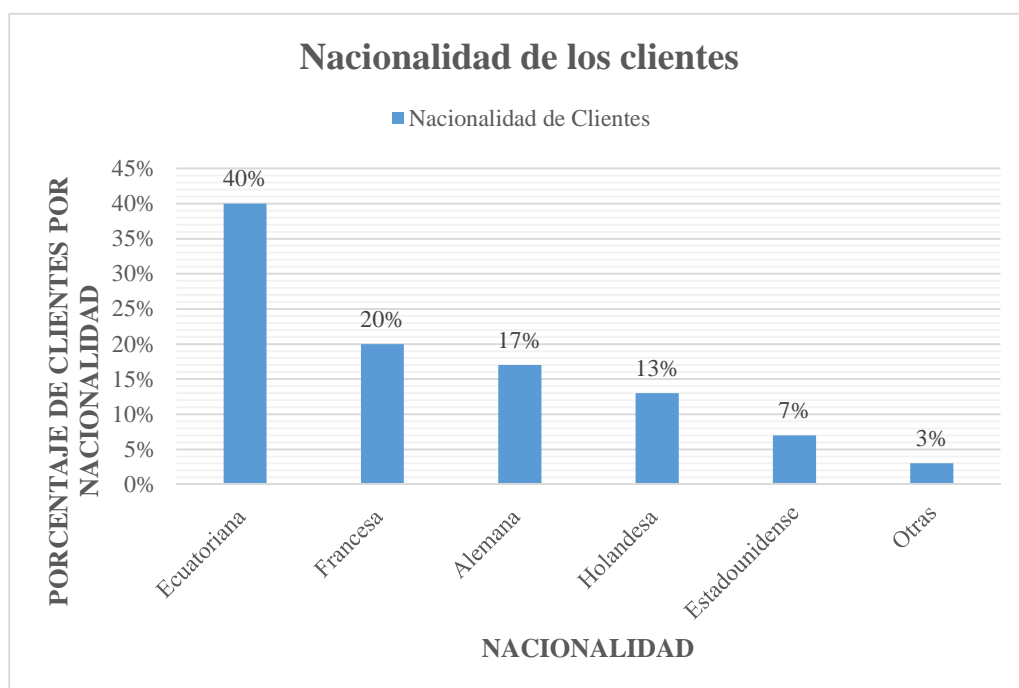
1.2.11 Clientes

Durante el 2013, el Hotel La Floresta recibió a 5051 clientes provenientes de Agencias de Viajes correspondiente al 51% de la cifra total; sin mayor diferencia, el 48% es conformado por 4711 clientes que llegaron al hotel sin contar con reserva previa, quienes conocieron el establecimiento por recomendaciones de terceros o encontrándolo por sus propios medios.

En el año 2014 se está trabajando para atraer a clientes corporativos. Otro segmento importante que se atiende, son las personas con capacidades diferentes, especialmente quienes usan sillas de ruedas, éste es un nicho que ha estado olvidado por otros hoteles, pero es un mercado de oportunidades porque siempre viajan acompañados de familiares u otras personas.

La Figura 11 muestra la nacionalidad de los clientes que visitan anualmente el hotel.

Figura N° 11: Nacionalidad de los Clientes



Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

El 40% de los clientes son nacionales, el 20% provienen de Francia, el 17% de Alemania, el 13% de Holanda, el 7% de Estados Unidos y el 3% de otros países.

El 45% de los clientes que se alojan en el hotel se hospedan por dos noches, el 34% por una noche y el 21% por tres noches. El consumo promedio diario de

cada cliente en el hotel es de 40 USD y en la ciudad de baños es de 90 USD. El nivel mínimo de educación de los clientes del hotel es secundaria. La edad promedio de los turistas que se hospedan en el hotel es 45 años. La ocupación promedio del hotel es del 80%, a excepción de feriados nacionales que es el 100%. El motivo de visita de los clientes del hotel es por viajes de vacaciones, esparcimiento, es decir turismo en general.

Baños de Agua Santa es un destino conocido a nivel mundial, es así que llegan diariamente clientes que conocieron el hotel al consultar en guías turísticas impresas o virtuales, o a su vez a través de una reservación directa realizada por medio de la página web.

Por la calidad del servicio, la limpieza de las instalaciones y la infraestructura acogedora, otra de las fortalezas del Hotel la Floresta constituye la fidelización de los clientes.

1.2.12 Proveedores

En el tiempo que el Hotel La Floresta lleva ejerciendo su actividad en el mercado, ha mantenido la mayoría de sus proveedores, de acuerdo a la necesidad de contar con nuevas opciones para efectuar compras de suministros o contratación de servicios, se ha realizado un análisis de la calidad, oferta y facilidades de pago que proporcionan a la empresa. La Tabla N° 3 contiene el listado actual de proveedores del establecimiento.

Tabla N° 3: Proveedores Hotel La Floresta

MATERIAL / INSUMO	PROVEEDOR
Lencería	Industrias Pintex, Textiles Buenaño, y, Fabitex.
Vajilla y utensilios de cocina	Importadora Alna, Almacén Jiménez, Comercial El Lojanito
Shampo, jabón, líquidos para limpieza	Prodelta, Disort, Distribuidora Carvajal, Tec nibon
Pan	Panadería La Delicia
Quesos, yogurt, leche	Miriam Malisa
Huevos	Granja Avícola Sánchez
Embutidos	Megamaxi
Frutas, legumbres y víveres en general	Supermercado 999, Mercado Mayorista, Saúl Morales.
Combustibles: Gas y gasolina:	Distribuidora Sergio Sánchez
Materiales para construcción y mantenimiento	Ferretería Silva y Comercial Don Pedro
Insumos para jardinería y mantenimiento	Sr. José Gómez
Materiales de oficina	Paco
Bebidas, refrescos y cervezas	Orientdist y EBC

Fuente: Hotel La Floresta, (2014).

Elaborado por: Gabriela Burgos

1.2.13 Competidores

Baños de Agua Santa por ser una ciudad muy turística, es atractiva para la inversión en construcción como en mejoramiento de los establecimientos que ofrecen servicios turísticos, en especial en el ámbito hotelero. A pesar que el Hotel La Floresta es un sitio reconocido en la ciudad, existen cada día mayores opciones para que el potencial cliente tome una decisión respecto a donde hospedarse.

Al momento la ciudad cuenta con 169 establecimientos que ofertan el servicio de alojamiento, los que de acuerdo a su categoría son: 11 hoteles, 1 hotel residencia, 1 cabañas, 18 hosterías, 70 hostales, 31 hostales residenciales, 1 motel, 76 pensiones. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, 2013). La cifra total se ha incrementado, pues en el año 2012 se registraron 130 negocios hoteleros, el aumento de la competencia llega a convertirse en una amenaza para el Hotel La Floresta.

1.2.14 Productos Sustitutos

En Baños de Agua Santa existen 169 establecimientos que brindan el servicio de alojamiento, cuyas tarifas y servicios difieren, quedando a total decisión del cliente potencial el lugar en que va a hospedarse, convirtiéndose de esta manera en una amenaza para el Hotel La Floresta.

1.2.15 Sistemas

La empresa contrató desde hace un año un sistema que cuenta con varios módulos, que fue desarrollado por un ingeniero en sistemas independiente. Se podría gestionar operaciones con proveedores y clientes, personal, inventarios y pedidos, ventas, carteras, pero debido a una falta de enfoque en aprovechar al máximo este recurso, siendo esta una responsabilidad compartida de la gerencia y de la persona que desarrolló el sistema, solamente se está dando uso al módulo de reservas e información de clientes, por lo tanto la automatización de procesos mediante la aplicación adecuada de un sistema de información para

determinados procesos del hotel es identificada como una debilidad que debe ser solventada.

1.3 FODA

El análisis FODA, permite conocer los factores estratégicos considerando la situación actual de una empresa, para establecer sus fortalezas y debilidades, partiendo de los recursos y las capacidades con que cuenta; dicha información se obtiene del diagnóstico del microentorno o ambiente interno. Por otra parte el diagnóstico del macroentorno o ambiente externo permite identificar las oportunidades que la empresa podría aprovechar, así como los riesgos existentes que constituyen una amenaza.

En la Tabla N° 4 se muestra la matriz FODA del Hotel La Floresta.

Tabla N° 4: Matriz FODA Hotel La Floresta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación en área residencial y cercana a los atractivos de la ciudad de Baños de Agua Santa • Reconocimiento de la calidad de los productos y servicios • Infraestructura que cuida el confort y el bienestar del cliente • Experiencia y conocimiento del sector hotelero por parte de la gerencia • Personal altamente comprometido • Fidelización de los clientes • Empresa líquida, rentable con bajo apalancamiento financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de conocimiento y comprensión de la misión y visión de la empresa por parte de los actores internos y externos • Carencia de estándares para el desempeño de las funciones del personal • Necesidad de personal especializado en turismo para atención al cliente • Necesidad de personal con visión gerencial para la toma de decisiones de gestión de la empresa. • Automatización de procesos mediante un sistema eficiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política del Ecuador • Apoyo del estado para el desarrollo del sector turístico • Crecimiento económico • Infraestructura pública óptima • Baja inflación a comparación de la región • Incremento de la demanda • Avances de tecnología y sistemas de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad alta del volcán Tungurahua en periodos indefinidos • Existencia de productos sustitutos • Incremento de la competencia

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

2 DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO - HOTEL LA FLORESTA

Para la finalidad de este trabajo es fundamental la realización de un diagnóstico de las áreas del Hotel La Floresta, por medio de la utilización de varias herramientas de administración por procesos, partiendo del mapa donde estarán indicados los procesos existentes, aquellos que son efectuados por terceros y los procesos que van a ser diseñados en el siguiente capítulo. Se presenta el manual de procedimiento correspondiente a cada proceso junto con su diagrama de flujo.

De igual manera fue realizado un diagnóstico del Clima Laboral del Hotel La Floresta, a través de datos obtenidos en las respuestas de la Encuesta de Clima Laboral llevada a cabo a los integrantes del establecimiento, en base a ello se presentan las conclusiones obtenidas.

2.1 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos, es la metodología enfocada al mejoramiento del conjunto de actividades de una empresa, por medio de la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos (Pepper, 2011).

2.1.1 Ciclo de la Gestión

Planificación: en esta etapa se planea y se programa la ejecución, también los recursos y controles necesarios, finaliza con un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros.

Ejecución: se refiere a asegurar la implantación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer.

Comprobación: medición o evaluación, se deben realizar las verificaciones con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los resultados esperados.

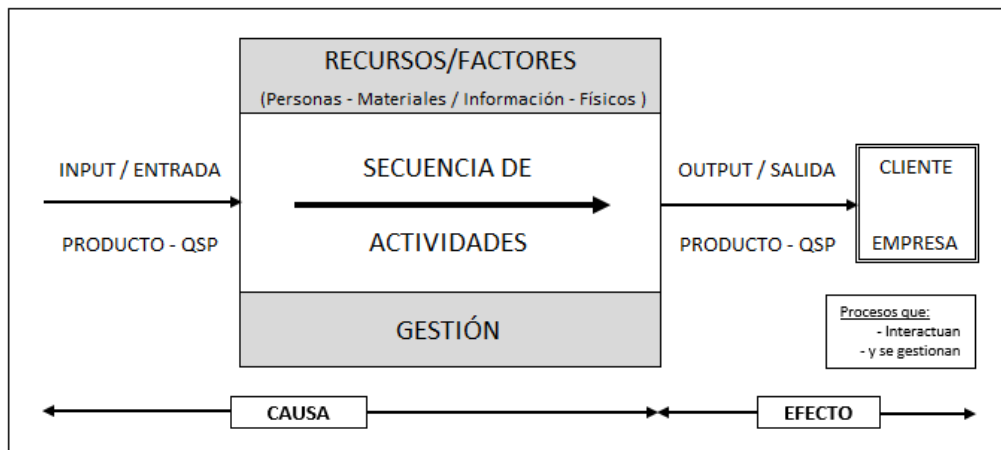
Actuar: consiste en revisar, optimizar, industrializar, explotar o transversalizar las acciones de mejora. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. (Pérez, 2010, p. 135)

2.1.2 ¿Qué es un proceso?

“Un proceso es un conjunto de actividades ordenadas, que se realizan por un productor secuencialmente o de manera paralela sobre un insumo, al que agrega valor, para entregarlo convertido en un producto o servicio a un cliente interno o externo.” (Agudelo & Escobar, Gestión por Procesos, 2010, p. 29)

La Figura 12 es una representación de un proceso.

Figura N° 12: ¿Qué es un proceso?



Fuente: Pérez Fernández.

Elaborado por: Gestión por Procesos, (2010).

El resultado en un proceso es aquella entrada que en su transformación logró tener un valor agregado. Las entradas pueden ser cualquier tipo de insumo, como: materiales, materias primas, información, capital, energía, etc., destinado por parte de los proveedores para el proceso de transformación, dicho proceso de transformación es posible a través de la utilización de equipos, intervención de personal, ejecución de procedimientos, controles que posteriormente proporcionarán un producto final o servicio a los clientes de una empresa, tanto internos como externos (Espinosa & Flores, 2008, p. 67).

Es fundamental para el éxito y cumplimiento eficiente de los objetivos de los actores que forman parte de un proceso el trabajo en equipo, los clientes esperan que sus necesidades y expectativas sean cubiertas con productos y servicios, el productor planifica sus actividades correctamente para la entrega de un producto

de calidad, después de haber recibido los insumos entregados de manera puntual por los proveedores (Agudelo & Escobar, Gestión por Procesos, 2004, p. 30).

2.1.3 Características de un proceso bien dirigido y gestionado

- Tener identificados a sus proveedores y clientes, siendo conocido con concreción por todos los interesados lo que a los clientes les añade valor (Atributos de Calidad y su importancia).
- Tener una misión claramente definida en términos de su contribución al desarrollo de la misión y políticas de empresa.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de su cliente, así como de indicadores de su cumplimiento.
- Contar con un “propietario” responsable del proceso, de su funcionamiento, de sus resultados y mejora: persona que le conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para influir sobre él.
- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable con aquellos disponibles.
- Incorporar un sistema de medidas de control y su eficacia, eficiencia y flexibilidad, que se utilizan para centrar la atención del personal y para la toma de decisiones de mejora.
- Mínimos puntos de control, revisión y espera.
- Operar bajo “control estadístico”, sin incidencias de causas especiales en la variabilidad de las características de su producto.
- Estar normalizado y documentado, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.
- Mostrar con claridad las interacciones con otros procesos internos y del cliente.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas propias, sostenibles y duraderas.
- Y ante todo, ser lo más sencillo y fácil de realizar posible, lo que normalmente requiere que el número de pasos y de personas involucradas sea reducido. (Pérez, 2010, p. 151)

2.1.4 Mapeo de Procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica al igual que el organigrama, que en lugar de mostrar la estructura departamental y sus relaciones de dependencia jerárquicas, permite visualizar los procesos de la empresa pero sin dependencias jerárquicas. (Pérez, 2010, p. 106)

2.1.4.1 Tipos de Procesos

Es importante distinguir entre los siguientes tipos de procesos (Pepper, 2011):

- **Estratégicos o Directivos:** son aquellos que aportan directrices y lineamientos a todos los otros procesos de la empresa.
- **Operativos, De Realización o Claves:** constituyen la razón de ser del negocio, generan un impacto en el cliente, son aquellos que forman parte de la cadena de valor de la empresa.
- **De Soporte o Habilitantes:** brindan apoyo para que se lleven a cabo tanto los procesos estratégicos como los operativos.

2.1.5 Levantamiento de Procesos

El levantamiento de procesos se lo realiza con el fin de documentar cada uno de los procedimientos y actividades que son realizados por los integrantes de una

empresa para llevar a cabo las funciones que están bajo su responsabilidad. Por medio del levantamiento de procesos se busca pasar del conocimiento empírico, basado en la costumbre a una instancia que permita regularizar y estandarizar la realización de actividades dentro de una empresa (Vindas, 2009, p. 5).

Para la elaboración eficiente del levantamiento y descripción de los procesos, existen elementos que deben ser considerados (Pepper, 2011):


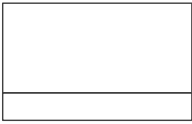

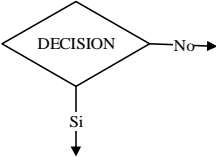



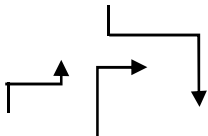
- Asignar de manera clara y precisa un nombre o denominación que identifique al proceso. Puede ser identificado por medio de un código alfanumérico.
- Dar a conocer de forma simple la función central o el objetivo del proceso que se describe.
- Identificar los límites del proceso, para diferenciarlo de otros procesos que estén relacionados, una herramienta clave puede ser el mapa de procesos.
- Determinar a quién está destinado el proceso, quienes son los interesados del resultado del proceso.
- Definir las condiciones idóneas para el proceso, desde la perspectiva de quien es responsable y de quien espera resultados del mismo.

2.1.6 Diagrama de Flujo

El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución. (Chiavenato, Inicacion a la Organizacion y Control, 1993)

Para el presente estudio se llevarán a cabo los diagramas de flujo utilizando la simbología indicada en la Tabla N° 5.

Tabla N° 5: Simbología para Diagramación de Flujo

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o termino, indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad, describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento, representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Conector, representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo, con otra parte lejana al mismo.</p>
	<p>Diagrama utilizado para representar a la Entidad Externa o Interna proveedora de insumos, si se encuentra al lado izquierdo de un documento; o a su vez, a la Entidad Externa o Interna beneficiaria (cliente) de un producto del proceso, si se encuentra al lado derecho de un documento.</p>
	<p>Conector de subproceso, conexión o enlace con otro subproceso diferente, en la que continua el diagrama de flujo.</p>
	<p>Líneas de dirección, que muestran el camino por el cual transita la información para la consecución del proceso.</p>

Fuente: Instituto Nacional de Normalización Estadounidense.


Elaborado por: Normas Ansi.

2.1.7 Manual de Procedimientos

Para que un proceso se lleve a cabo de una manera ordenada es importante contar con un manual de procedimiento del proceso, en la presentación de dicho manual constarán aspectos relevantes para el desarrollo del mismo, como sigue a continuación:

- Encabezamiento: debe incluirse el logo y el nombre de la empresa, el código asignado al procedimiento, el nombre del procedimiento, el número de edición y la especificación de la página de acuerdo al total.

Figura N° 13: Encabezamiento

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO:	Procedimiento:		
Edición No.			Pág. de _

- Propósito: se refiere a la misión del procedimiento a la razón de su existencia.
- Alcance: especifica el ámbito en que se aplica el procedimiento.
- Responsable del Proceso: cargo o función de quien lidera el proceso.
- Definiciones: significado de términos específicos utilizados en el proceso.

- Políticas: aspectos que deben ser cumplidos obligatoriamente dentro del proceso.
- Indicadores: son mediciones que permiten el monitoreo de la eficiencia, eficacia o la productividad de un proceso.
- Diagrama de flujo: representación gráfica del proceso.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

2.2.1 Estudio de los procesos actuales

Para determinar la situación actual de los procesos del Hotel La Floresta, fue clave el apoyo de la Gerencia General y la participación individual de todos los colaboradores que trabajan en cada área del establecimiento.

Se llevaron a cabo entrevistas a los empleados y observación directa de los procesos para conocer cómo se llevan a cabo las actividades en el área de Recepción, Housekeeping, Alimentos y Bebidas, Área Financiera y el Área Administrativa, misma que engloba a Lavandería y Mantenimiento.

El brindar la apertura a los colaboradores para comunicar y describir sus tareas del día a día, permitió ir identificando formas de mejorar su desempeño, optimizando tiempo y recursos en el desarrollo de sus funciones.

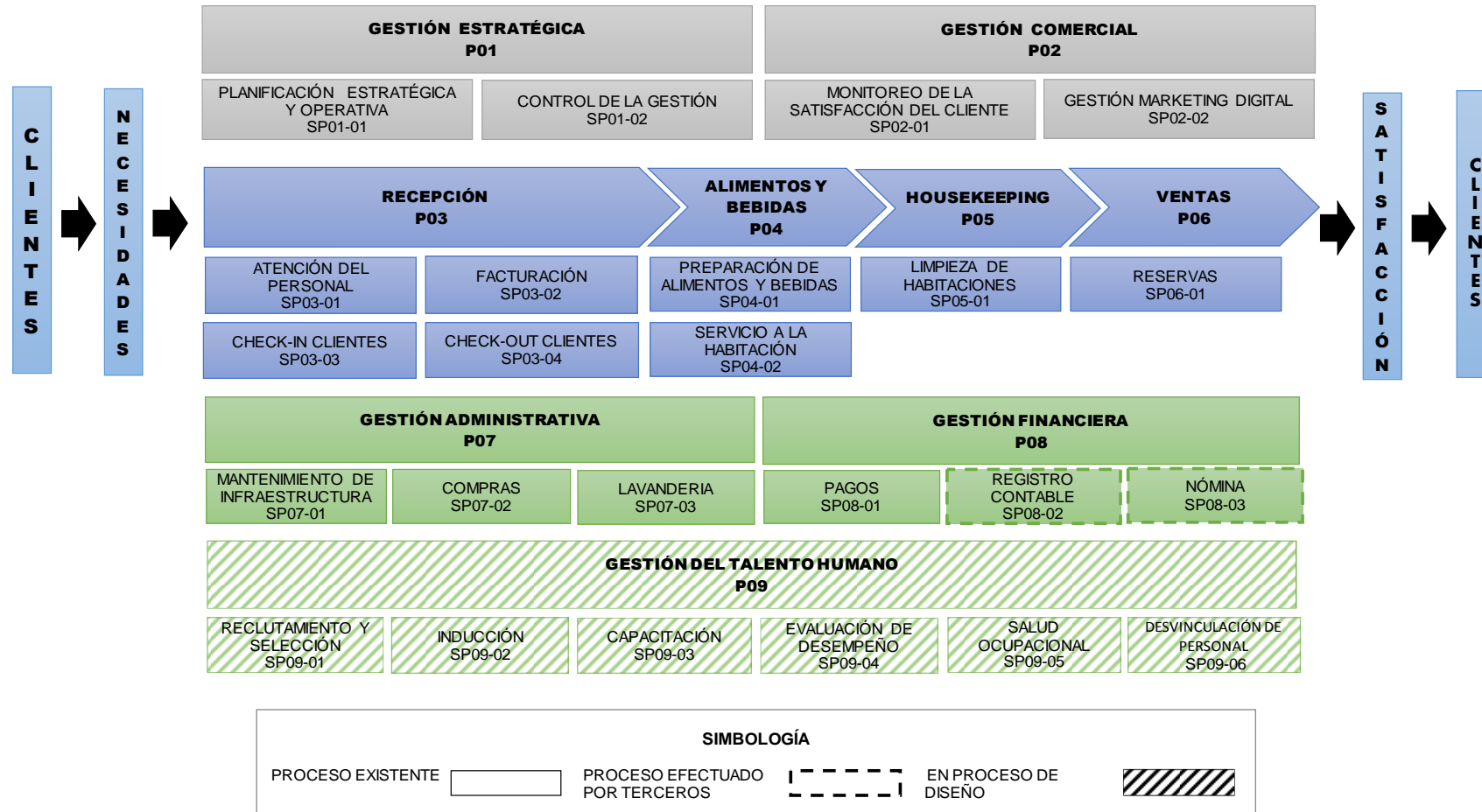
2.2.2 Mapa de Procesos

La Figura 14, muestra los procesos existentes en el hotel La Floresta. En el grupo de procesos estratégicos, se encuentra el proceso de Gestión Estratégica y Gestión Comercial. Los procesos que forman parte de la cadena de valor son Recepción, Alimentos y Bebidas, Housekeeping y Ventas.

Los procesos de apoyo constituyen Gestión Administrativa y Gestión Financiera. En Gestión Financiera se encuentran dos subprocesos, Registro Contable y Nómina, que son ejecutados externamente por un profesional contratado para dicho fin.

En el mapa de procesos del Hotel La Floresta, también se ha incluido en los procesos de apoyo a Gestión del Talento Humano, con los subprocesos: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Desvinculación de Personal y Salud Ocupacional, estos serán diseñados en un capítulo posterior.

Figura N° 14: Mapa de Procesos Hotel La Floresta



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Burgos

2.2.3 Levantamiento de procesos actuales

Para llevar a cabo el levantamiento de procesos del hotel La Floresta establecidos en el mapa de procesos expuesto en la Figura 14, fue clave el apoyo proporcionado por la gerencia y por todas las personas que trabajan en la empresa. Fueron levantados un total de 8 procesos, los mismos que contienen a 16 subprocesos.

Los manuales de procedimiento se encuentran adjuntos en el Anexo 1.

2.2.4 Identificación de debilidades y oportunidades de mejora

De acuerdo al estudio que se realizó se pudieron identificar las debilidades y oportunidades de mejora de los procesos del Hotel La Floresta, las mismas que se muestran en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Debilidades y oportunidades de mejora de los procesos del Hotel La Floresta

PROCESO	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Gestión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • No existen lineamientos específicos de acción que guíen el cumplimiento de los objetivos • El personal que trabaja en el hotel desconoce la misión, visión y objetivos de la empresa • Los procesos que se llevan a cabo en el hotel, no cuentan con responsables • Inexistencia de un control de gestión por parte de la gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias y planes de actividades para alcanzar los objetivos • Dar a conocer la misión, la visión y objetivos de la empresa por medio de una campaña de socialización de la misma al personal • Asignar a los procesos de las diferentes áreas sus respectivos responsables • Programar reuniones de evaluación, presentación por parte de las áreas del status de los indicadores de las mismas
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un mecanismo de seguimiento continuo que permita identificar el nivel de satisfacción de los clientes • Subutilización de las herramientas digitales que permiten llevar a cabo el marketing del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el monitoreo de satisfacción de los clientes por medio de encuestas • Potenciar la utilización de herramientas de marketing digital • Asignar a un responsable directo de llevar a cabo campañas de captación y fidelización de clientes
Recepción	<ul style="list-style-type: none"> • El hotel cuenta con personal capacitado para atender en recepción en horarios limitados • El hotel no solicita ninguna garantía por parte de los clientes para cubrir valores generados en caso de alguna anomalía • El establecimiento no lleva a cabo cierres de caja nocturnos, lo cual demora el tiempo de check-out de la mañana • No se ha determinado el tiempo estándar del check-in y check-out 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar al personal y los horarios de atención de los recepcionistas capacitados • Solicitar una tarjeta de crédito a los clientes que funcione como garantía para el establecimiento, mismo voucher que será destruido en caso de no ser utilizado • Implementar cierres de caja nocturnos, con el fin de tener en la mañana la cuenta del cliente cerrada • Identificar el tiempo estándar del check-in y check-out

PROCESO	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Alimentos y Bebidas	<ul style="list-style-type: none"> • El hotel no cuenta con un chef especializado que dirija esta área • No se lleva control de inventarios de alimentos y bebidas • Se desconoce el porcentaje de desperdicios existente en el desayuno buffet 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a un chef que tenga experiencia mínima de 5 años en hotel o restaurante • Establecer un sistema de inventarios de los alimentos y bebidas que se reciban en el área • Generar indicadores que permitan determinar el nivel de desperdicio existente en el desayuno buffet
Housekeeping	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva control de inventarios de amenities (jabón, shampo, ambientales, papel higiénico, desinfectantes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar inventarios de amenities
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • No existe la posibilidad de realizar reservas en línea directamente a través de la página web • No se conoce el porcentaje de ventas anual y mensual, por falta de datos estadísticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar un motor de reservas • Implementar un sistema informático que permita obtener reportes de ventas efectuadas para con esas cifras obtener información estadística
Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • El hotel no cuenta con un registro de mantenimiento de infraestructura • No existe documentos que registren cada compra entregada a las respectivas áreas del hotel • No existe el servicio de lavandería para clientes directos del hotel 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegar a un responsable que lleve a cabo un registro de mantenimiento de infraestructura • Generar un registro de compras entregadas a los responsables de área • Implementar el servicio de lavandería para clientes del hotel
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha realizado la medición de indicadores financieros para conocer la rentabilidad del hotel • Los anticipos de sueldos efectuados a los trabajadores son registrados de forma manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener indicadores financieros que permitan conocer la rentabilidad del establecimiento • Generar un sistema que permita registrar digitalmente los anticipos a trabajadores
Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inexistencia de procesos de Talento Humano</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creación de procesos de Talento Humano</i>

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Burgos

2.2.5 Indicadores

El Anexo 2 presenta el cuadro de indicadores de gestión del Hotel La Floresta.

2.3 CLIMA LABORAL

Es importante conocer cuál es la percepción que los colaboradores poseen al ser parte de un negocio y al desarrollar sus actividades diarias. Para ello se realiza un estudio del clima laboral.

El clima laboral es un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. (Hodgetts & Altman, 1985, p. 376).

Otra definición de clima laboral manifiesta que constituyen las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas relaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Rodríguez, 2001, p. 159)

Una tercera definición del clima laboral hace referencia al ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Álvarez, 2006)

Los directivos y la gerencia, son los principales interesados en mejorar el clima laboral para superar el resultado de la empresa, un clima laboral de calidad se traduce en

motivación y satisfacción para alcanzar metas y objetivos, a partir del trabajo en equipo, compañerismo, liderazgo y buenas relaciones humanas. A pesar de ello, el contar con un buen clima laboral es una responsabilidad compartida, tanto de colaboradores como de directivos, por el mismo hecho de formar parte de una organización con una misma misión y visión.

Al ser las personas, el motor de la organización y su principal activo, es importante dirigir la adecuada atención e importancia a generar un clima laboral positivo, existen herramientas como entrevistas, encuestas, etc., que permiten obtener esta información.

2.3.1 Encuesta de Clima Laboral

En el presente estudio, con el objeto de conocer cuál es la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores del Hotel La Floresta, se corrió una encuesta, la misma que fue respondida por todos los empleados.

En las indicaciones previas se manifestó que se debe completar la encuesta anónimamente, para garantizar la honestidad en las respuestas. La participación fue abierta, sin generar inconvenientes. Igualmente se explicó que los resultados serían entregados a la Gerencia para que sean abordados con el equipo de trabajo.

El modelo de encuesta aplicado se encuentra en el Anexo 3. Fueron realizadas 37 preguntas, las que se pueden observar en la Tabla N° 7:

Tabla N° 7: Encuesta de Clima Laboral

A	REFERENTE A LA EMPRESA
1	¿Me siento satisfecho al trabajar en Hotel La Floresta?
2	¿Considero que el Hotel La Floresta es un buen lugar para trabajar?
3	¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en La Floresta?
4	¿En el Hotel La Floresta se preocupan por generar un ambiente laboral bueno?
B	REFERENTE A OBJETIVOS
5	¿Conozco y comprendo cuál es la misión y visión del hotel?
6	¿Conozco los objetivos que debe alcanzar mi grupo de trabajo?
7	¿Entiendo cómo el trabajo que llevo a cabo se relaciona con los objetivos del hotel?
8	¿Por medio de mi trabajo en el hotel, puedo alcanzar mis metas y objetivos personales?
C	REFERENTE A LA COMUNICACIÓN
9	¿Mi jefe y compañeros me informan oportunamente las actividades en que se requiere de mi participación?
10	¿Cuándo tengo un problema laboral comunico a la persona que puede resolverlo?
11	¿Generalmente soy motivado para compartir mis experiencias con mis compañeros?
12	¿Cuándo empecé a trabajar en el hotel, la información recibida fue útil para el desarrollo de sus funciones?
13	¿Sería importante contar con una cartelera informativa para los colaboradores?
D	REFERENTE AL EQUIPO DE TRABAJO
14	¿Cuándo existen reuniones de trabajo, siento que éstas son útiles para llevar a cabo mis funciones?
15	¿En caso de necesitar a mis compañeros de trabajo, cuento con ellos?
16	¿Cuándo se trata de tomar decisiones en mi equipo de trabajo, participo en ello?
17	¿Trabajamos como equipo cuando se trata de resolver los problemas del hotel?
D	REFERENTE AL EQUIPO DE TRABAJO
18	¿El resto de compañeros de mi equipo de trabajo aprecian mis contribuciones?
19	¿Puedo expresar mi punto de vista, aunque en ocasiones mi opinión sea contraria a la de los demás?
E	REFERENTE A LAS CONDICIONES DE TRABAJO
20	¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis responsabilidades?
21	¿El espacio físico con que cuento para hacer mi trabajo es suficiente y cómodo?
22	¿Me siento a gusto con las funciones que me han encomendado?
23	¿Mis compañeros de trabajo y mi jefe me tratan con respeto?
24	¿Cuento con la descripción escrita de mi cargo?
25	¿Considero que es importante contar con normas, procesos y procedimientos para cumplir mis funciones?
F	REFERENTE AL DESARROLLO PROFESIONAL
26	¿Recibo adecuado entrenamiento para desarrollar mi trabajo?
27	¿La orientación brindada a nuevos empleados es efectiva?
28	¿Las oportunidades de mejoramiento profesional del hotel son suficientes?
G	REFERENTE AL LIDERAZGO
29	¿Conozco de manera clara lo que mi jefe espera de mí?
30	¿Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi jefe por la calidad del trabajo realizado?
31	¿Recibo una evaluación de mi desempeño cada cierto período (semestral, anual, etc.??)
32	¿Cuando lo necesito, ¿es fácil acceder a mi jefe?
33	¿Mi jefe es justo con el trato a todos los colaboradores?
34	¿Mi jefe conoce mis necesidades y expectativas?
H	REFERENTE AL RECONOCIMIENTO
35	¿Estoy satisfecho con los beneficios del hotel?
36	¿Siento que soy reconocido cuando realizo mis actividades y cumplo objetivos?
37	¿Tengo conocimiento del tipo de servicio que estoy brindando al cliente?

Fuente: Investigación realizada

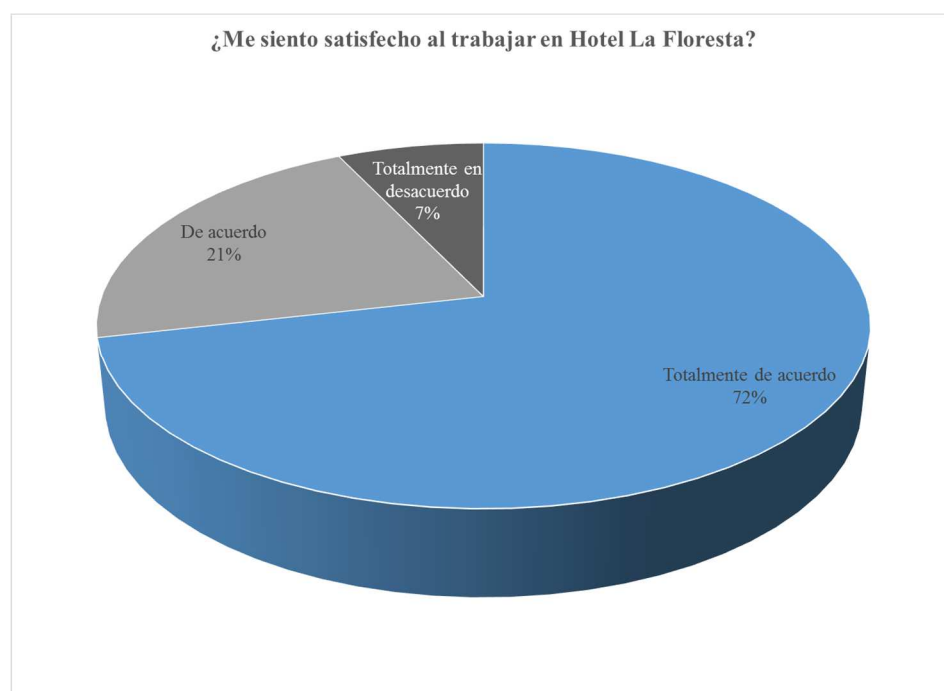
Elaborado por: Gabriela Burgos

Igualmente la tabulación de las encuestas se incluye en el Anexo 4, se tabularon datos proporcionados por las 14 personas encuestadas.

2.3.2 Presentación de Resultados de la Encuesta de Clima Laboral

2.3.2.1 Satisfacción al trabajar en la empresa

En el Hotel La Floresta, es notable la satisfacción que sienten los colaboradores al ser parte de la empresa, eso se transmite en el servicio brindado a los clientes externos. Reconocen que son varios los factores que hacen que ellos se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, como es el trato recibido por parte de la gerencia y de los compañeros, ser valorados como seres humanos, sentirse parte de un lugar reconocido, disfrutar de su trabajo y verlo como una oportunidad que muchos desearían tener. En la Figura 15, se observan los resultados de la pregunta efectuada.

Figura N° 15: Satisfacción al trabajar en la empresa

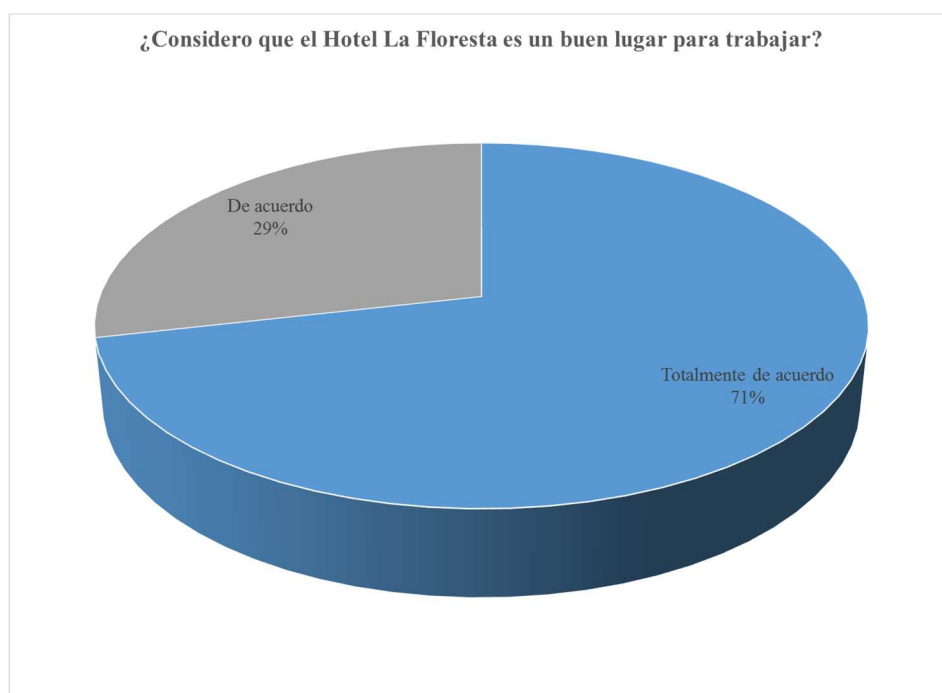
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

El 72% de los encuestados, indicó estar totalmente de acuerdo, que se sienten satisfechos al trabajar en el Hotel La Floresta. Esta actitud, es un factor de vital importancia, constituye la base fundamental en el desempeño de cada uno de los colaboradores.

2.3.2.2 Percepción de la empresa por parte del colaborador

Se indica que el Hotel La Floresta es un buen lugar para trabajar, por la confianza otorgada a cada uno de los colaboradores. Además por ser una empresa que ha ido creciendo y mejorando, logrando posicionarse en la ciudad y en el centro del país. En la Figura 16, se observan los resultados de la pregunta efectuada.

Figura N° 16: Percepción de la empresa por parte del colaborador

Fuente: Encuesta Clima Laboral

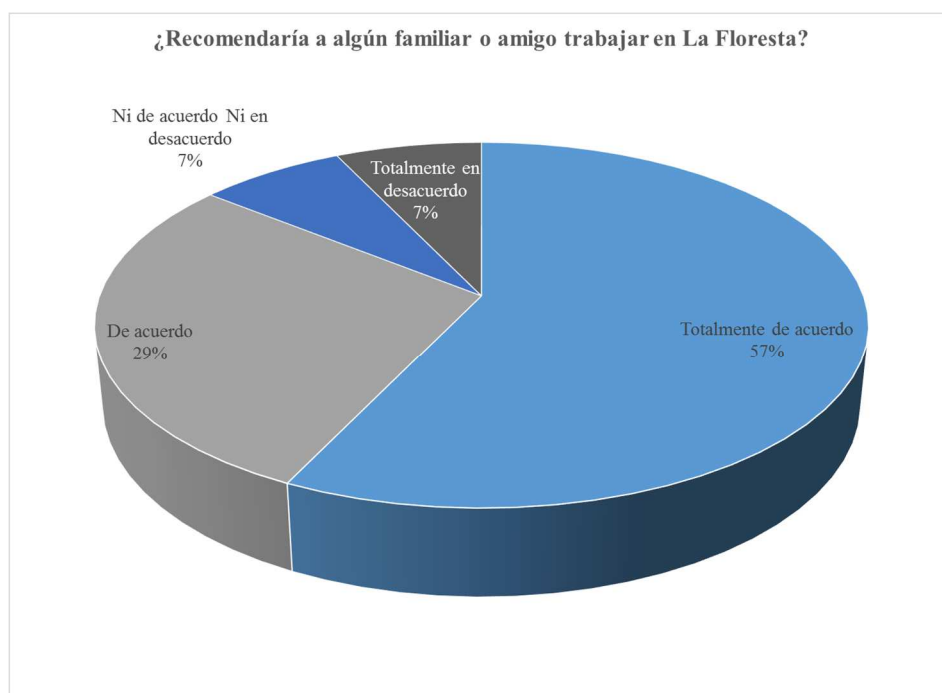
Elaborado por: Gabriela Burgos

El 71% de los encuestados, reconocen que el Hotel La Floresta es un buen lugar para trabajar.

2.3.2.3 Apertura para recomendar a un tercero trabajar en la empresa

Los colaboradores que forman parte del Hotel La Floresta, recomendarían a personas cercanas trabajar en la empresa. Este hecho es posible en vista que las condiciones laborales otorgadas son valoradas por el personal. En la figura 17, se observa que más de la tercera parte de los encuestados realizaría dicha recomendación.

Figura N° 17: Apertura para recomendar a un tercero trabajar en la empresa

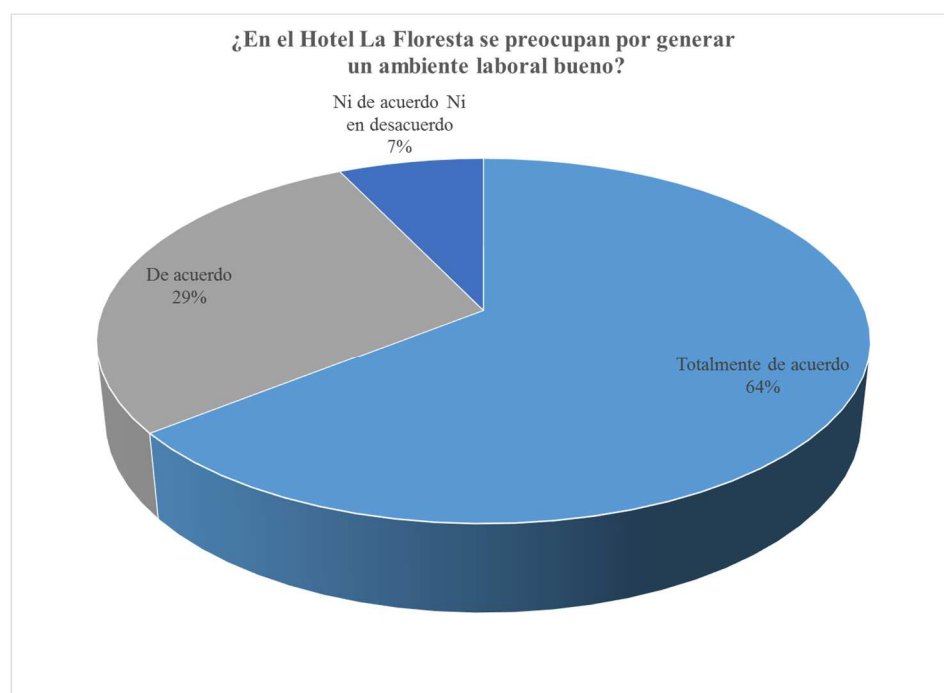


Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

En efecto, en varias ocasiones se ha contratado a personas recomendadas por los mismos trabajadores, teniendo la mayoría de veces buenos resultados al hacerlo.

2.3.2.4 Generación de un buen ambiente laboral

De acuerdo a los resultados representados en la Figura 18, más del 90% del personal está de acuerdo con que en el Hotel La Floresta se preocupan por generar un ambiente laboral bueno.

Figura N° 18: Generación de un buen ambiente laboral

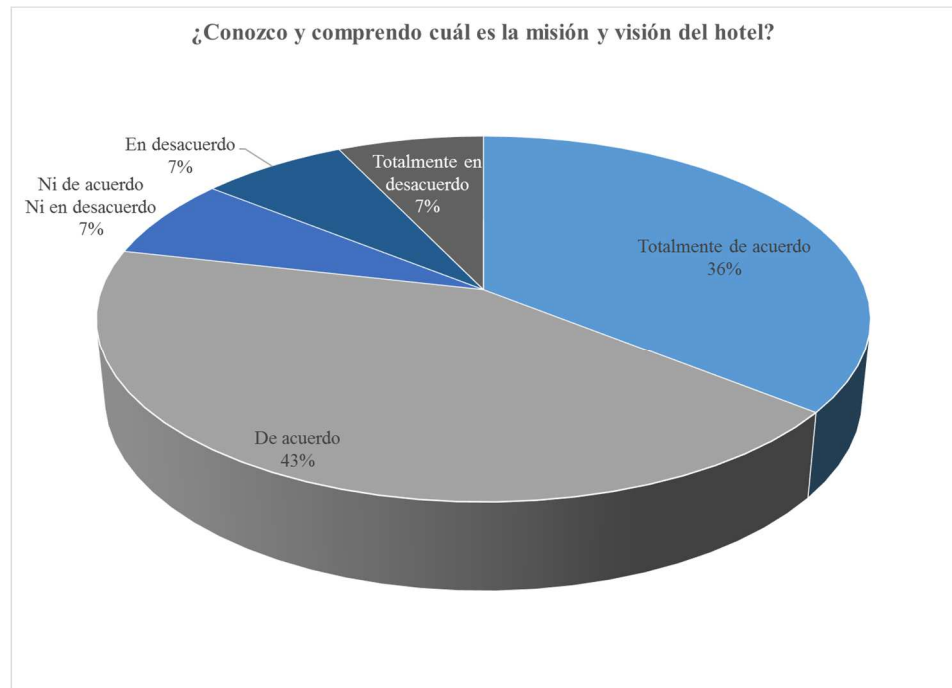
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

En el Hotel La Floresta, se percibe que la Gerencia constantemente se preocupa por mejorar el ambiente laboral, este factor es muy importante porque es el ejemplo de cómo saber manejar los retos y labores del día a día aún en caso de presentarse dificultades.

2.3.2.5 Conocimiento y comprensión de la misión y visión de la Empresa

La misión y la visión son las directrices fundamentales en base a las que se diseñan objetivos y estrategias. El Hotel La Floresta cuenta con su declaración de misión y visión. El personal indica conocerlas, de acuerdo a los resultados presentados en la Figura 19, sin embargo, al solicitarles indistintamente que las den a conocer, no existió mayor coincidencia con las reales.

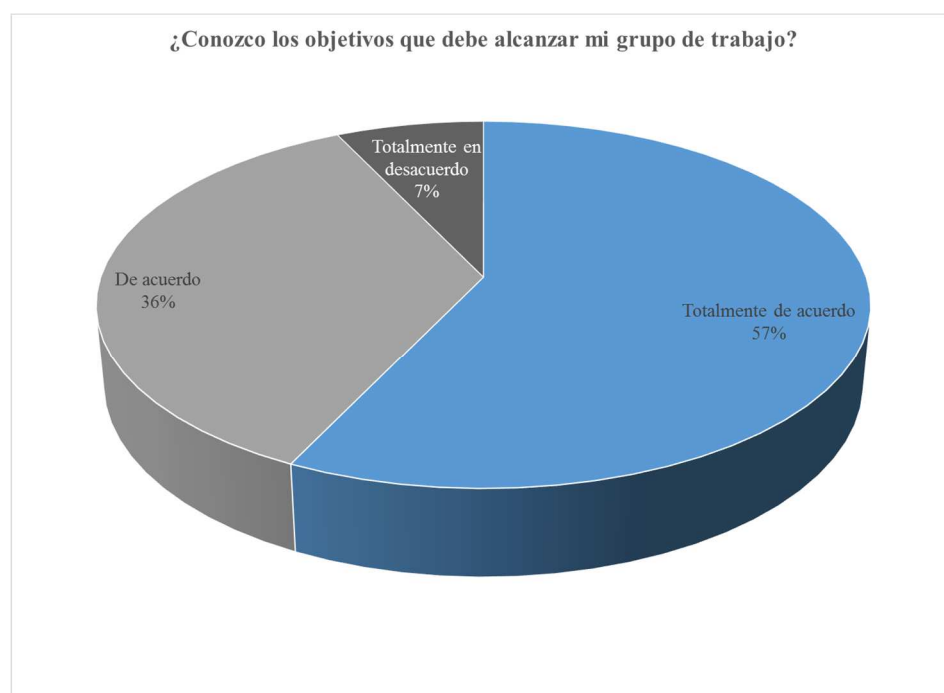
Figura N° 19: Conocimiento de la misión y visión de la empresa

Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Este es un aspecto por mejorar, de ese modo aportaría al sentido de pertenencia y la satisfacción existente en los colaboradores, podrán tener claridad de la proyección a futuro de la empresa y la razón para la que se encuentra en el mercado.

2.3.2.6 Conocimiento de objetivos del grupo de trabajo

A pesar que más del 50% de los colaboradores acorde a la Figura 20, conocen los objetivos que deben alcanzar, aún existe una minoría que no tiene claro en su totalidad dicho aspecto, lo que podría ser solventado a nivel gerencial para asegurarse de la difusión de los objetivos acordados para cada una de las áreas de la empresa.

Figura N° 20: Conocimiento de objetivos del grupo de trabajo

Fuente: Encuesta Clima Laboral

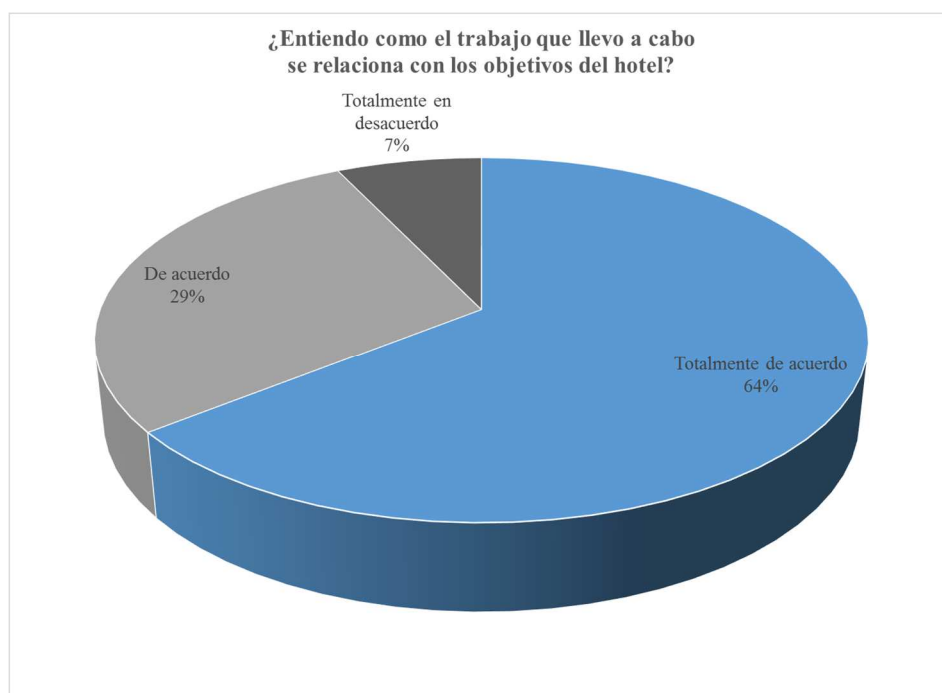
Elaborado por: Gabriela Burgos

Es importante realizar un seguimiento constante para tener presentes los objetivos de la empresa para posteriormente evaluarlos.

2.3.2.7 Relación del trabajo llevado a cabo por los colaboradores con los objetivos de la empresa

Los resultados presentados en la Figura 21 se familiarizan con los resultados de la pregunta anterior, ya que quienes comprenden la relación existente entre el trabajo efectuado y los objetivos del hotel, son las personas que conocen dichos objetivos.

Figura N° 21: Relación del trabajo llevado a cabo por los colaboradores con los objetivos de la empresa



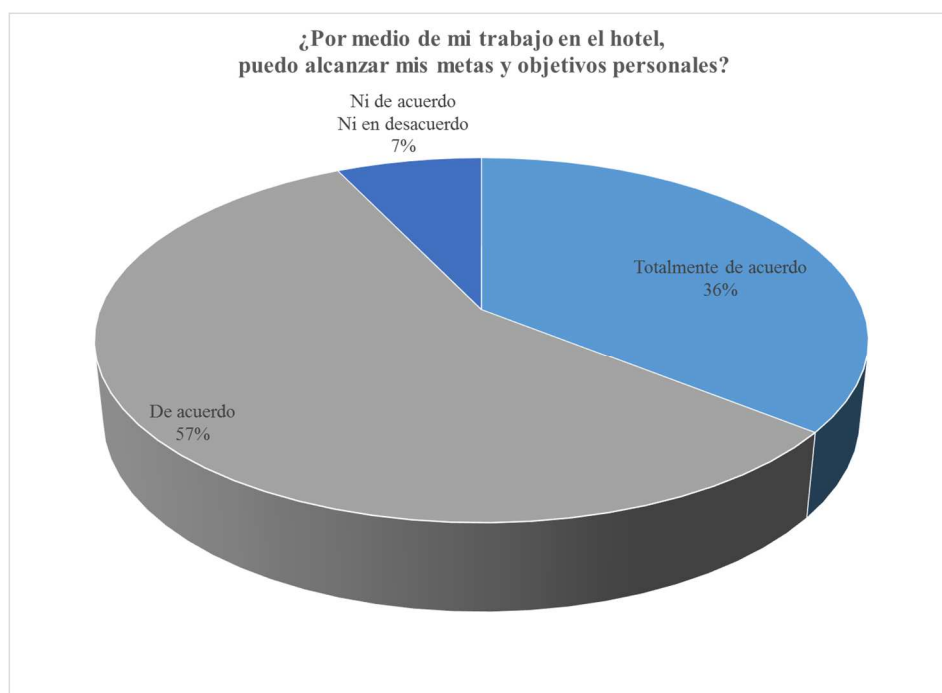
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Para mejorar este aspecto al momento de difundir los objetivos, es importante despejar las dudas que puedan existir.

2.3.2.8 Alcance de metas y objetivos personales a través del trabajo en la empresa

Los colaboradores del Hotel La Floresta, indican que en efecto pueden alcanzar sus metas y objetivos personales por medio de su trabajo en la empresa. Igualmente existe el apoyo para cumplir con compromisos familiares y otras situaciones importantes para los trabajadores, previo a la negociación correspondiente de horarios de trabajo.

Figura N° 22: Alcance de metas y objetivos personales a través del trabajo en la empresa

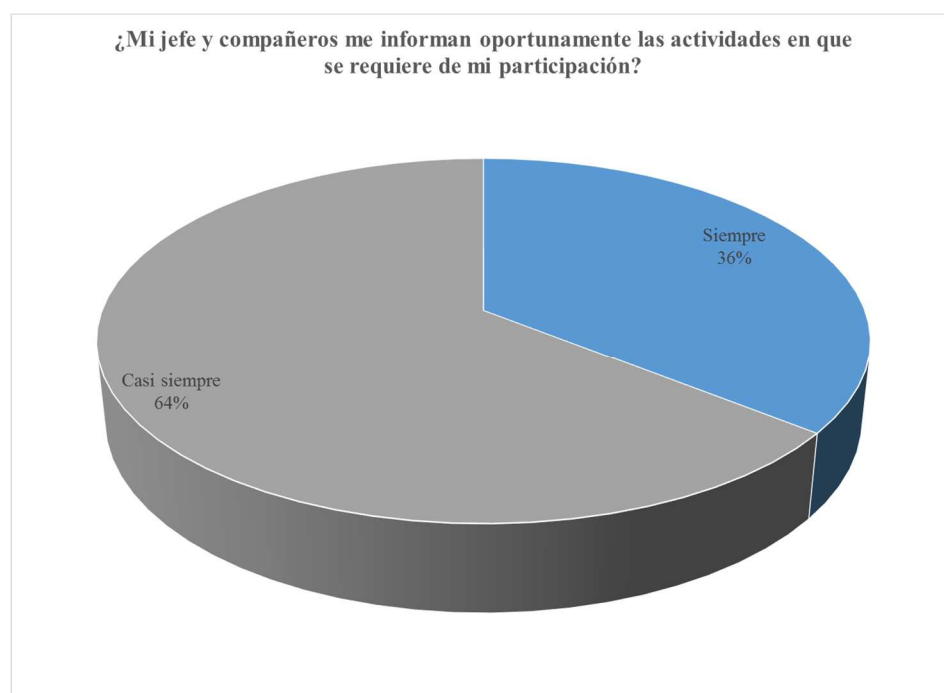


Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Es importante que el desarrollo personal vaya de la mano al desarrollo profesional para lograr equilibrio en todas que forman parte de la vida del ser humano.

2.3.2.9 Comunicación previa a la participación en actividades

Cuando se requiere la colaboración de alguno de los trabajadores en una situación específica, esto es comunicado de manera oportuna, sea por parte de la gerencia o por los compañeros de trabajo, como se muestra en la Figura 23. Especialmente en temporada alta, es fundamental manejarse a través de una planificación de actividades.

Figura N° 23: Comunicación previa a la participación en actividades

Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

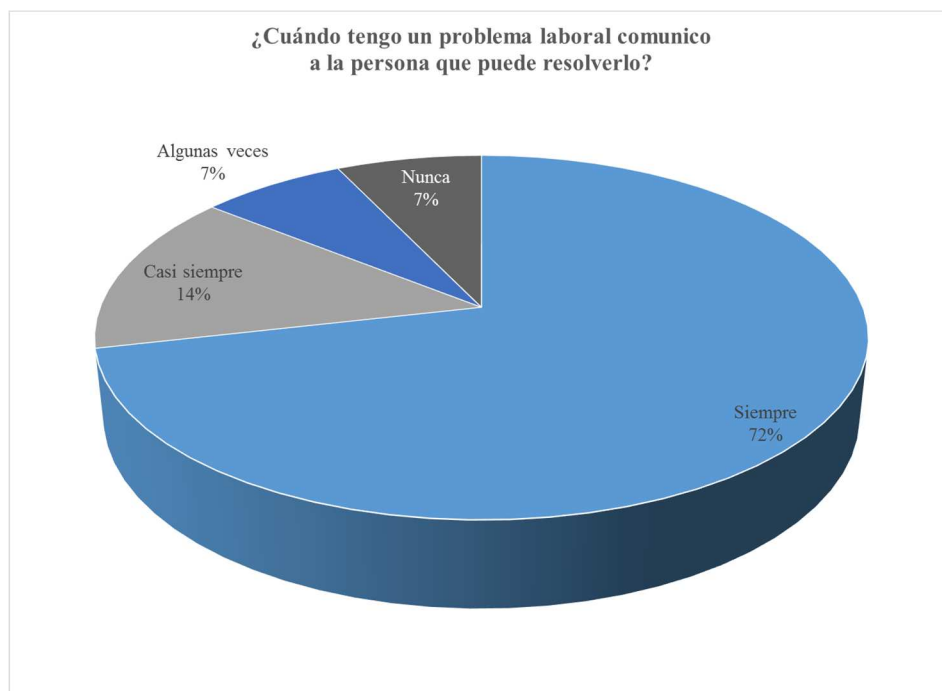
En caso de no poder estar presente en una actividad que sea necesaria, de igual modo los trabajadores se anticipan y buscan la manera de solucionar el inconveniente, sea por medio de reemplazos de compañeros de la empresa, o personal externo, que tenga experiencia de acuerdo al requerimiento.

2.3.2.10 Apoyo para resolver conflictos

En el Hotel La Floresta existe un canal de comunicación abierto que permite a los colaboradores, comunicar con confianza los contratiempos que se puedan presentar, así como errores cometidos sin intención. Como se observa en la Figura 24, los trabajadores actúan con responsabilidad al

comunicar a la persona que directamente puede dar solución al inconveniente sin ocasionar malentendidos de mayor naturaleza.

Figura 24. Apoyo para resolver conflictos



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

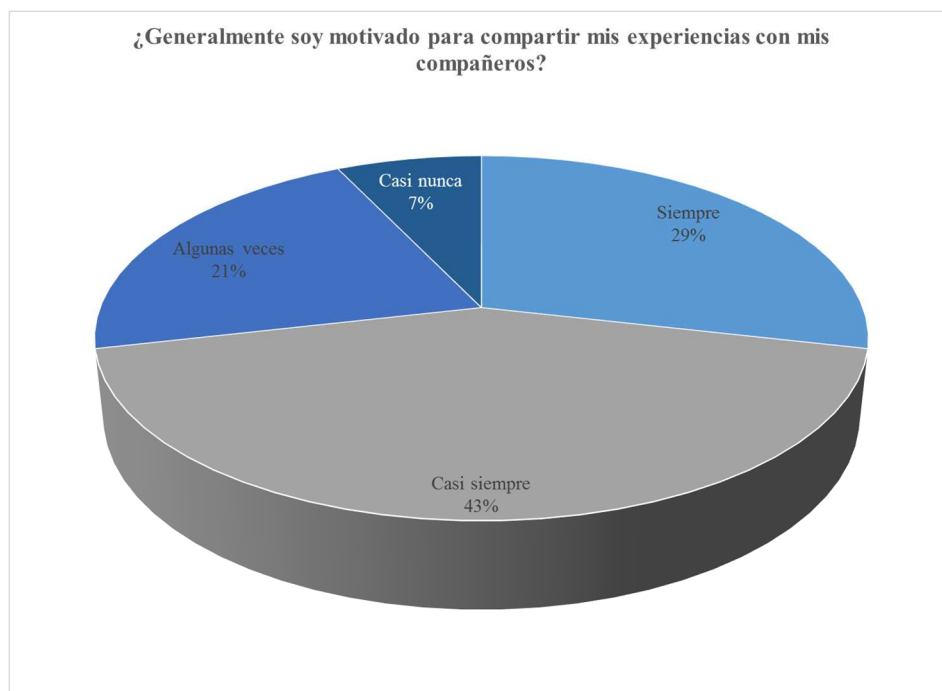
En caso de presentarse situaciones que deban ser necesariamente solucionadas por la gerencia, de igual modo los colaboradores lo hacen.

2.3.2.11 Motivación para compartir experiencias entre compañeros

De acuerdo a las respuestas obtenidas que se muestran en la Figura 25, existe un nivel de motivación alto para que los colaboradores compartan experiencias que puedan agregar valor a sus compañeros. Dichas experiencias principalmente se refieren a resoluciones de conflictos, sugerencias en atención de acuerdo a demandas concretas que

presentan los clientes, experiencias adquiridas en otros trabajos que pueden servir para el desempeño de ciertas funciones.

Figura N° 24: Motivación para compartir experiencias entre compañeros



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

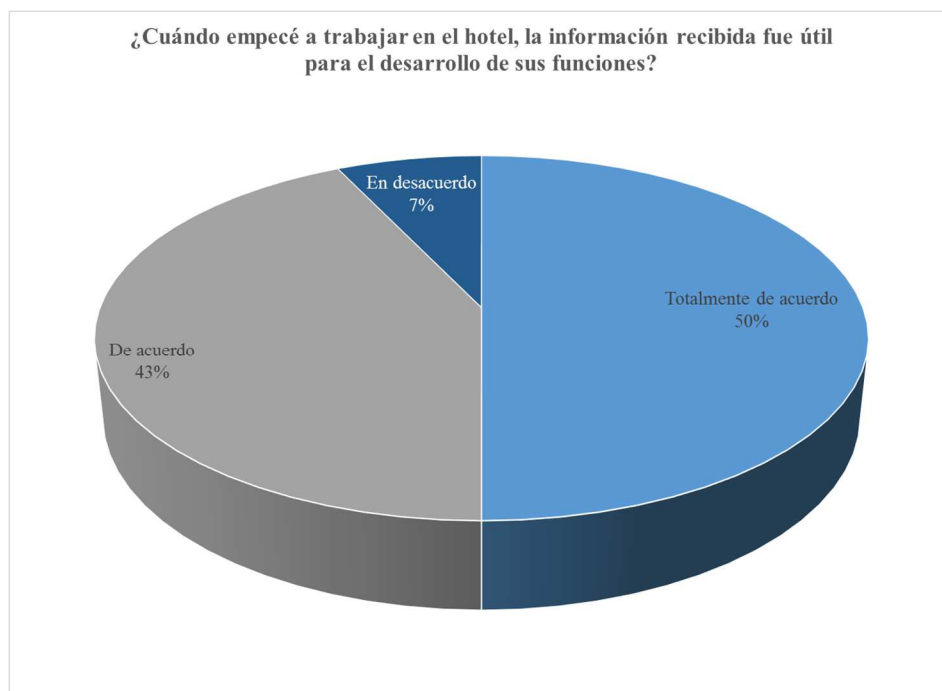
Por otra parte existe un porcentaje mínimo de colaboradores que aún no se siente motivado para socializar su punto de vista, por lo que sería importante poner énfasis en la comunicación con estas personas para que sientan la confianza y puedan hacerlo libremente.

2.3.2.12 Información proporcionada en sus inicios como colaborador

Los colaboradores al contestar esta interrogante, indican que fueron informados de los aspectos que ellos consideraron fundamentales,

recibieron información oportuna, de acuerdo a los resultados que se observan en la Figura 26.

Figura N° 25: Información proporcionada en sus inicios como colaborador



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

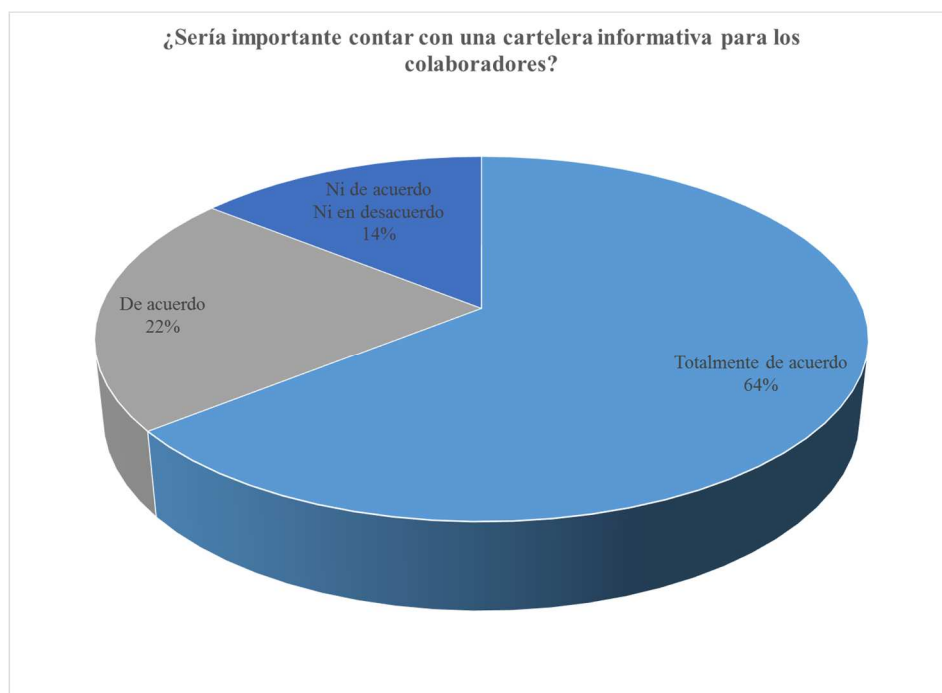
Adicional a la información que compete las funciones y el cargo que va a desempeñar un colaborador, es importante complementar con datos generales de la empresa, lo cual podría aportar al sentido de identidad que posee el nuevo integrante.

2.3.2.13 Cartelera informativa

En la Figura 27, se observan los resultados en que la mayoría de los colaboradores estarían de acuerdo con tener una cartelera informativa. Al

momento no existe ninguna herramienta de esta naturaleza que permita publicar información importante para el personal.

Figura N° 26: Cartelera Informativa



Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

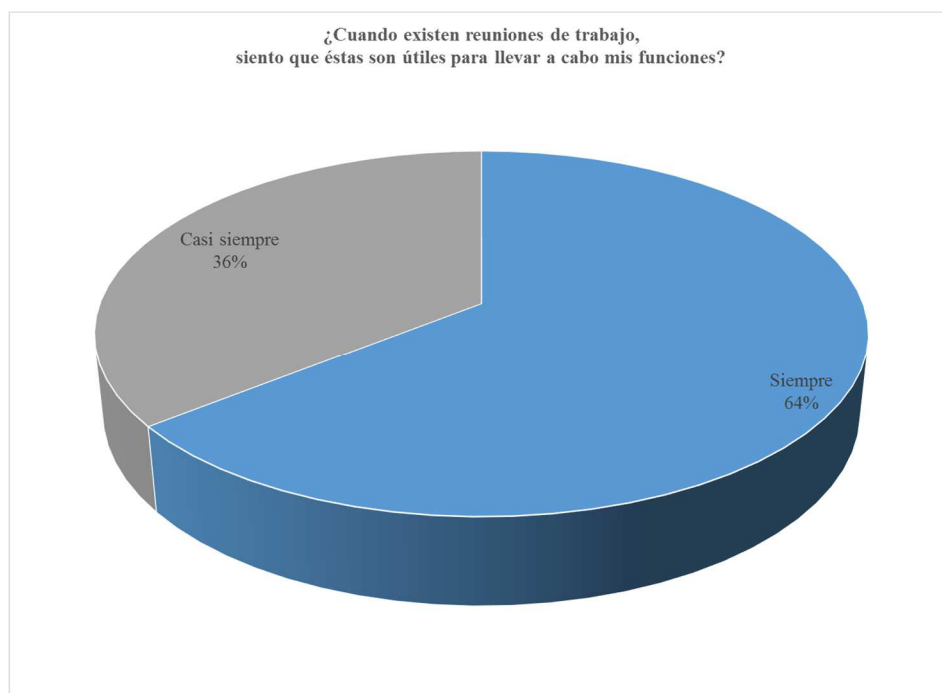
En el caso de crear una cartelera, es importante recopilar varias ideas sobre lo que es importante conocer para los colaboradores, y a su vez los temas que la gerencia requiere que el personal siempre esté al tanto.

2.3.2.14 Beneficios de las reuniones de trabajo

Los resultados reflejados en la Figura 28, indican claramente que las reuniones de trabajo que periódicamente se realizan en el Hotel La Floresta, son útiles para el mejoramiento del desempeño de funciones del personal. En cada reunión de trabajo se atienden inquietudes de los

colaboradores, se tratan temas de insatisfacción del cliente y se proporcionan las pautas para mejorar procesos.

Figura N° 27: Beneficios de las reuniones de trabajo



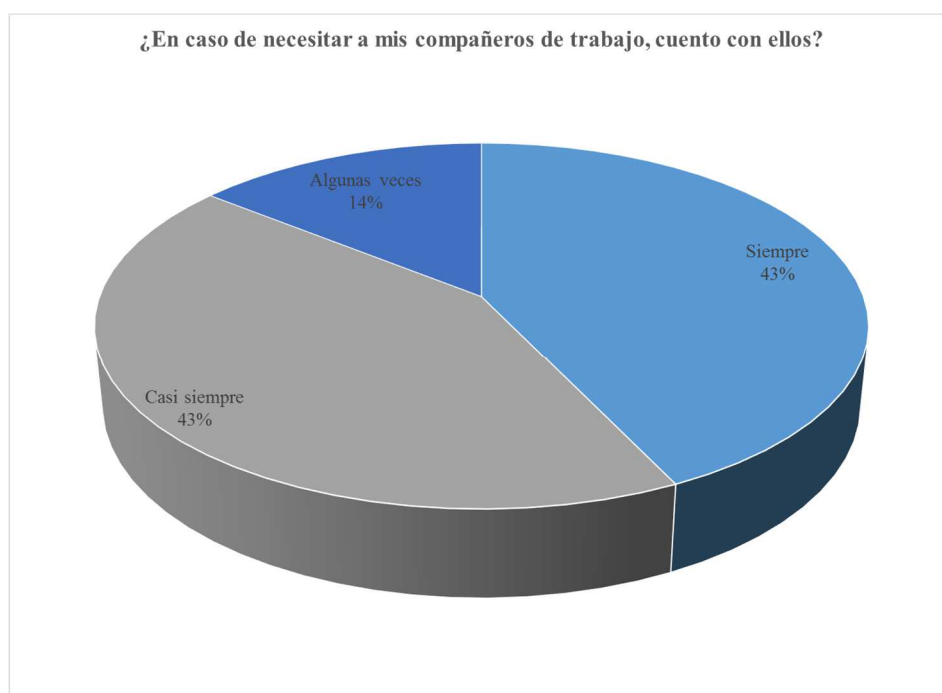
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

Para mantener la perspectiva de apoyo que tienen los colaboradores sobre las reuniones de trabajo, es fundamental generar un cronograma de reuniones, que permita elevar el compromiso y participación tanto del personal como de la gerencia.

2.3.2.15 Apoyo entre los integrantes de la empresa

Los integrantes del Hotel la Floresta indican que sienten el apoyo de sus compañeros de trabajo al desarrollar sus actividades como se muestra en la Figura 29.

Figura N° 28: Apoyo entre los integrantes de la empresa

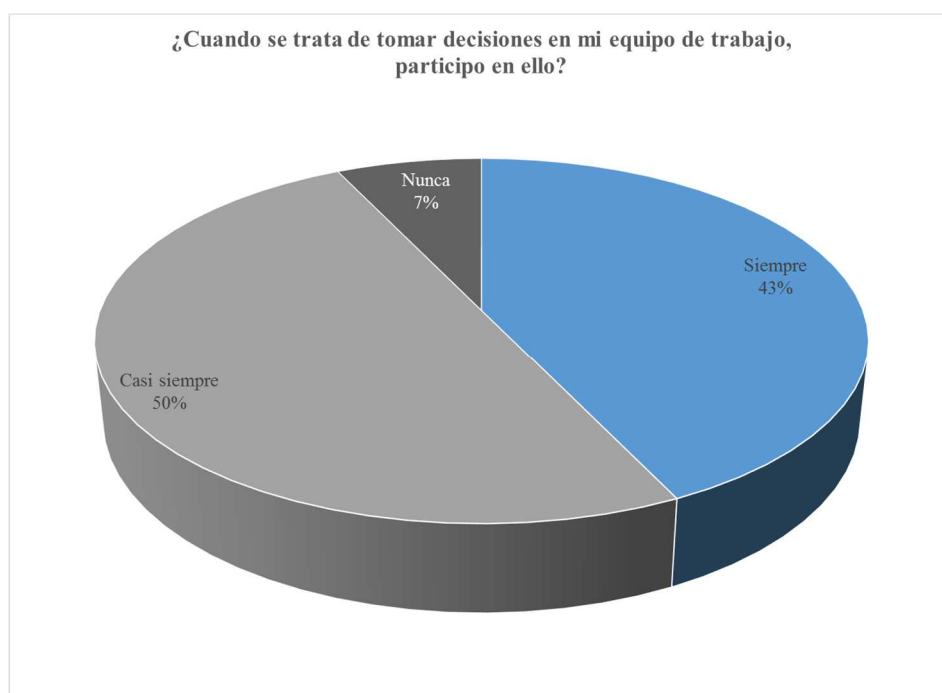
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

El espíritu de cooperación en el Hotel La Floresta es alto, los colaboradores saben que siempre se presentan situaciones en las que es vital el involucramiento de todos los compañeros de trabajo, el servicio es una actitud y una forma de vida, más aun siendo parte de un equipo.

2.3.2.16 Participación en la toma de decisiones

Las decisiones en el Hotel La Floresta, son tomadas de acuerdo a necesidades del mercado, demanda, etc., un papel destacado también cumplen las sugerencias de los colaboradores.

Figura N° 29: Participación en la toma de decisiones

Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

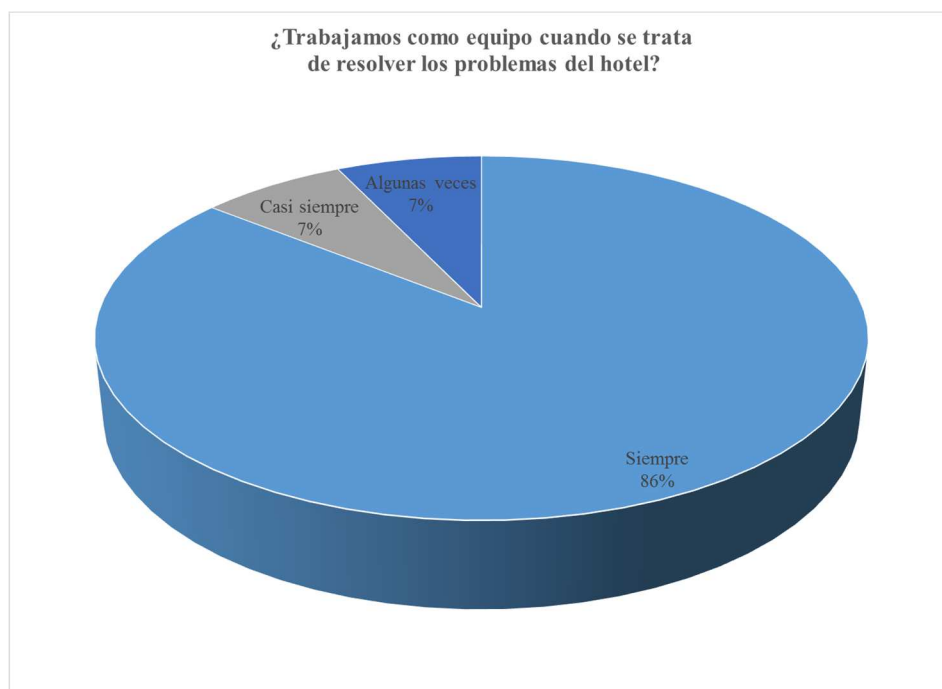
La gerencia mantiene atención en las opiniones de los integrantes, cuando son exteriorizados. Existen momentos, reuniones que brindan apertura al personal para exponer su punto de vista y llegar a un consenso al tratarse de un tema específico. De acuerdo a los resultados observados en la Figura 30, hay un porcentaje muy alto por parte de los colaboradores en la toma de decisiones, lo que se da por la confianza, el nivel de responsabilidad y compromiso asumido en la empresa.

Existen asuntos netamente operacionales, que es competencia del personal comunicarlos a la gerencia, lo óptimo es buscar la oportunidad para hacerlo en el menor tiempo posible.

2.3.2.16 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo facilita la resolución de problemas laborales cuando estos se presentan. Como se observa en la Figura 31, personal del Hotel La Floresta muestra un compromiso de equipo muy solvente, para desarrollarlo, es fundamental la confianza, sentirse parte de un grupo que busca alcanzar un mismo objetivo, organización para llevar a cabo cada una de las actividades y administrar correctamente el tiempo y cambios que se requieran.

Figura N° 30: Trabajo en equipo



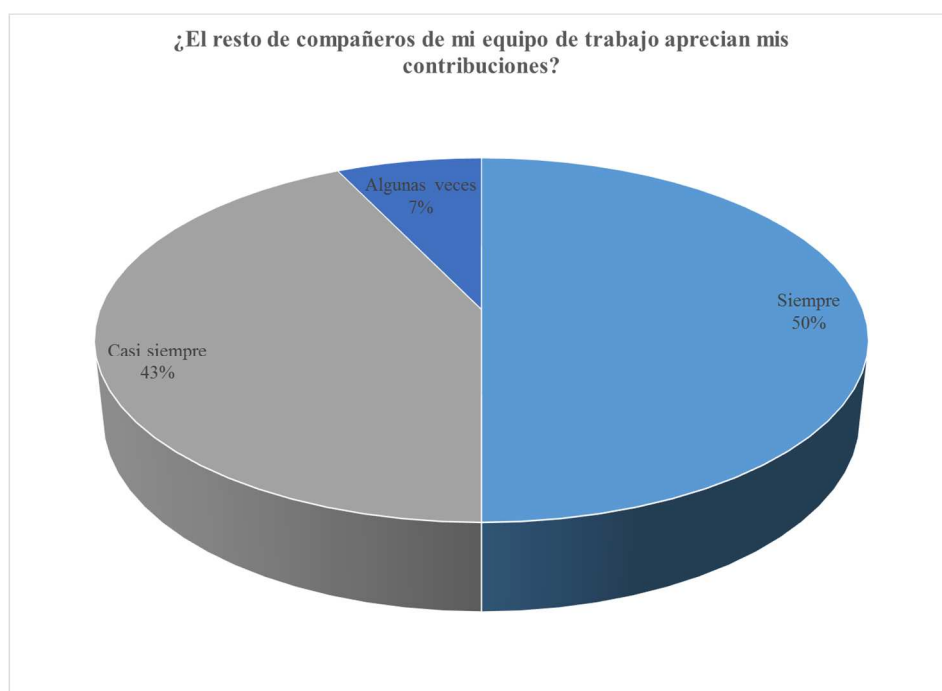
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

El trabajo en equipo es aspirado en las organizaciones, al contar con ello el Hotel La Floresta puede obtener muchos beneficios, puede hacer la diferencia frente a otras empresas proveedoras de servicios turísticos.

2.3.2.17 Valoración de la contribución de los integrantes

Cada una de las personas que laboran en el Hotel La Floresta y las funciones que desempeñan son importantes para obtener resultados de excelencia en la empresa, desde la actividad más simple hasta la de mayor complejidad cumple un papel único en un proceso. Al momento de responder a la pregunta referente a la valoración que existe de la contribución de los compañeros, el resultado acorde a la Figura 32, fue muy favorable.

Figura N° 31: Trabajo en equipo



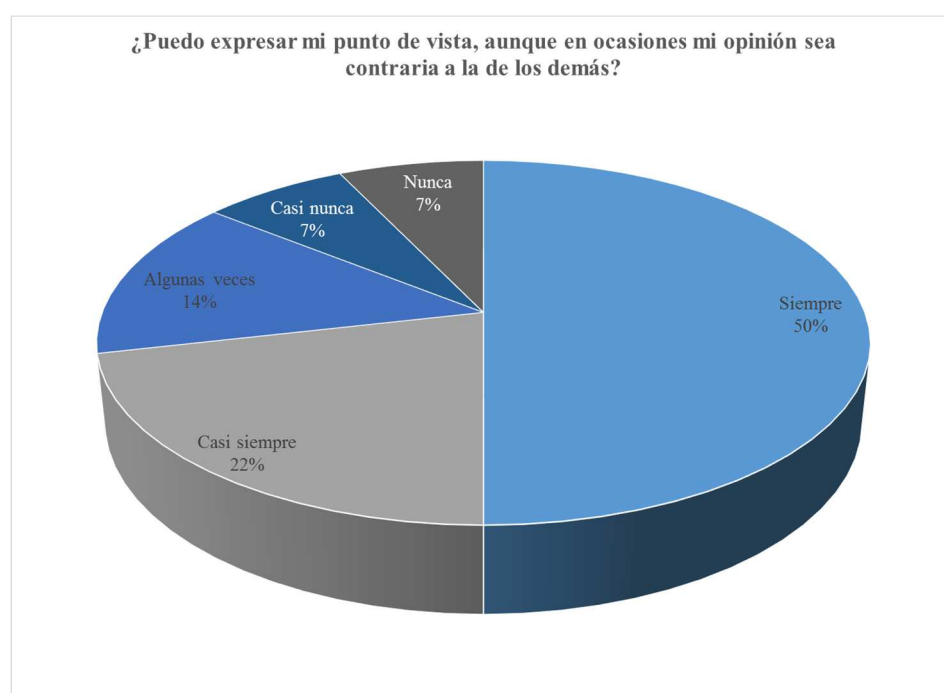
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Para que la totalidad de los compañeros de trabajo, valoren el aporte de cada integrante la gerencia realiza hincapié en que la empresa es un todo, es un sistema que funciona por el aporte de cada una de sus partes.

2.3.2.18 Libertad de opinión

La atmosfera de confianza y respeto que existe en el Hotel La Floresta, permite que el personal de a conocer su punto de vista a pesar de ser contrario al pensamiento de los demás compañeros de trabajo. Los resultados de la encuesta se encuentran en la Figura 33.

Figura N° 32: Libertad de opinión



Fuente: Encuesta Clima Laboral

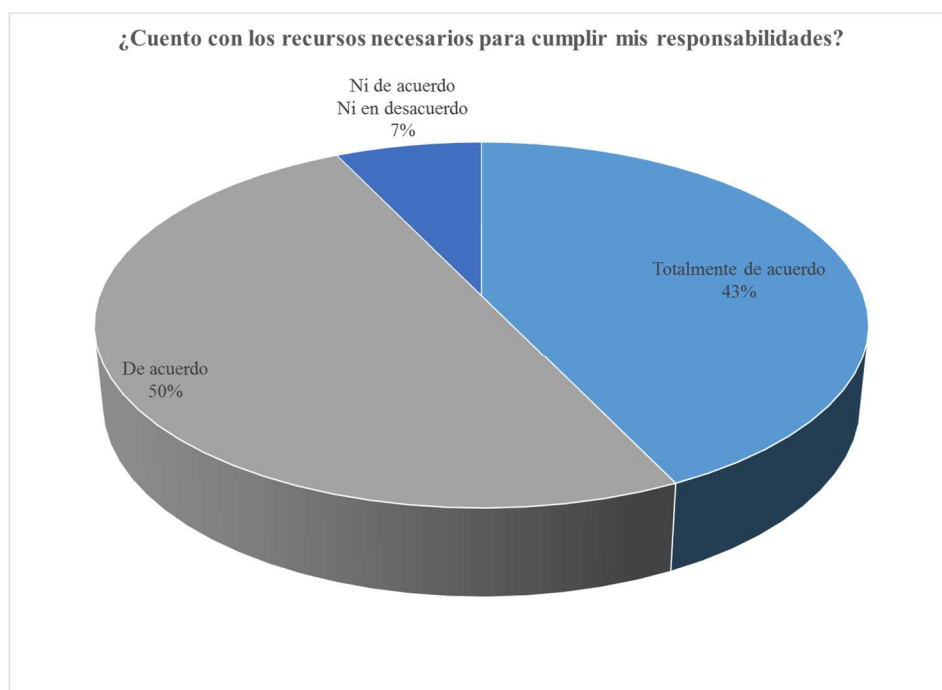
Elaborado por: Gabriela Burgos

La seguridad y la confianza en sí mismo también forman parte clave al momento de expresar un criterio contrario al de la mayoría. Se requiere que todas las opiniones, sean uniformes o no al pensamiento que prevalece, siempre se las presente con su respectivo argumento.

2.3.2.19 Disponibilidad de Recursos

De acuerdo a la Figura 34, los integrantes del Hotel La Floresta, manifestaron que cuentan con los medios requeridos para cumplir sus responsabilidades.

Figura N° 33: Disponibilidad de Recursos



Fuente: Encuesta Clima Laboral

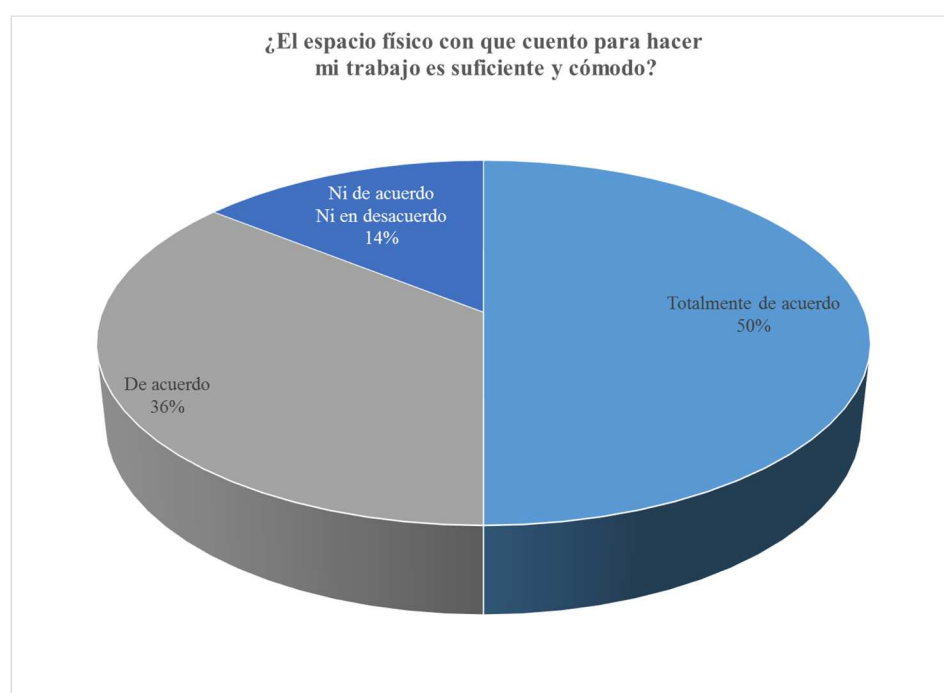
Elaborado por: Gabriela Burgos

La disponibilidad de recursos permite desempeñar las funciones al personal eficientemente. En cada área del hotel, como es: recepción, alimentos y bebidas, housekeeping y administración existen los implementos, productos, medios para cumplir las actividades asignadas.

2.3.2.20 Espacio físico de trabajo

A los integrantes acorde al cargo que poseen en el Hotel La Floresta, les ha sido destinado un espacio físico adecuado a sus necesidades. Para realizar su trabajo, cuentan con la iluminación recomendada que aporta a la productividad, no se realizan ruidos excesivos que puedan afectar a la salud del personal, el nivel de ventilación y temperatura de las áreas de mayor tráfico, cumplen de igual modo los parámetros considerados normales, existen baterías sanitarias, cuyo mantenimiento es realizado por los mismos trabajadores. Por otra parte la gerencia ha puesto énfasis en las normas de seguridad, contando con un sistema contra incendios y salidas de emergencia. Los resultados que corresponden a este punto de la encuesta se presentan en la Figura 35.

Figura N° 34: Espacio físico de trabajo



Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

El espacio físico adecuando para el personal, en toda empresa garantiza el mejor rendimiento y aporta indiscutiblemente al clima laboral de la misma.

2.3.2.21 Satisfacción con las funciones encomendadas

El personal al momento de incorporarse al Hotel La Floresta, ha sido informado de las funciones para las que ha sido contratado, una vez que se llega a un acuerdo entre la gerencia y el candidato, pasa a formar parte de la empresa. En la Figura 36, se puede observar que los colaboradores se sienten satisfechos con las funciones que desempeñan.

Figura N° 35: Satisfacción con las funciones encomendadas



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Puede existir un cambio de funciones, por una decisión gerencial, previa a un acuerdo con el trabajador. Las personas se sienten satisfechas ya que disfrutan su trabajo y conocen la manera de hacerlo.

2.3.2.22 Trato del jefe y los compañeros de trabajo

El trato del jefe en el Hotel La Floresta se caracteriza por el respeto y consideración hacia todos los colaboradores, de igual manera al referirse al trato entre compañeros. La Figura 37, muestra claramente dicho resultado.

Figura N° 36: Trato del jefe y los compañeros de trabajo



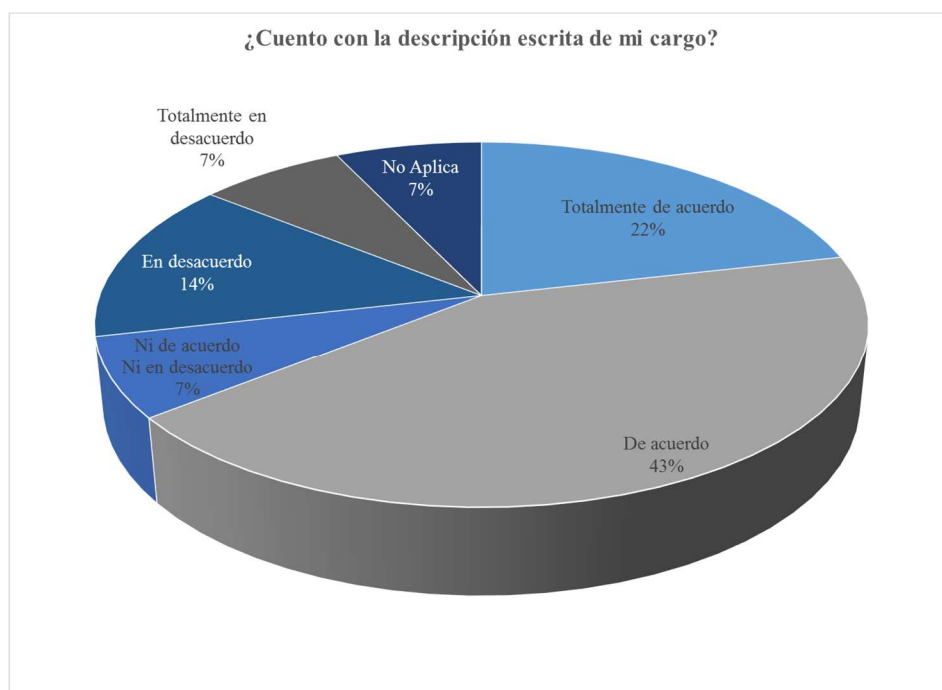
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

El trato que transmite respeto, genera confianza y aceptación por parte de los colaboradores, mejorando los canales de comunicación tanto a nivel de jefatura como de pares.

2.3.2.23 Descripción de cargos

Un porcentaje cercano al 30% del personal del Hotel La Floresta, indica no contar con la descripción de su cargo, las personas que indican contar con un descriptivo escrito del cargo que efectúan, hacen referencia a las funciones descritas brevemente en el contrato de trabajo. En la Figura 38, se observan los detalles de las respuestas brindadas.

Figura N° 37: Descripción de cargos



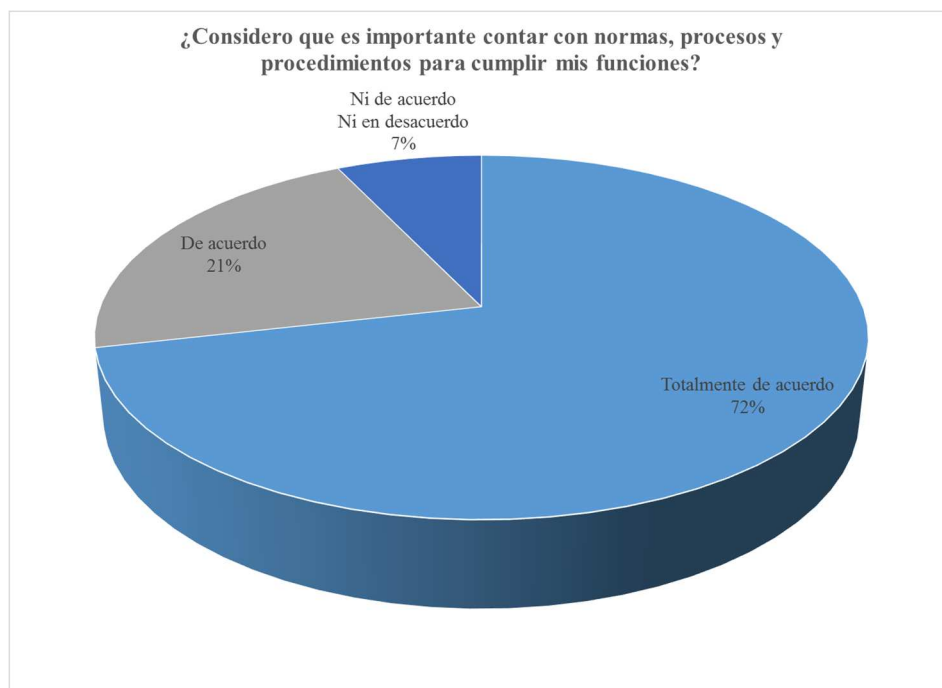
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Aquí ciertamente, existe una oportunidad de mejora; al momento que los integrantes cuenten con la descripción de su cargo tendrán mayor claridad de para que fueron contratados y las actividades que están bajo su responsabilidad.

2.3.2.24 Importancia de procesos y procedimientos para el trabajo

Al responder a la inquietud que hace referencia a la necesidad de contar con normas, procesos y procedimientos dentro de la empresa, fue notable la aceptación de los colaboradores acorde a la Figura 39. Al contar con la conciencia por parte de los trabajadores de esta necesidad, el inicio del manejo de las operaciones bajo estándares en el hotel facilita su ejecución.

Figura N° 38: Importancia de procesos y procedimientos para el trabajo



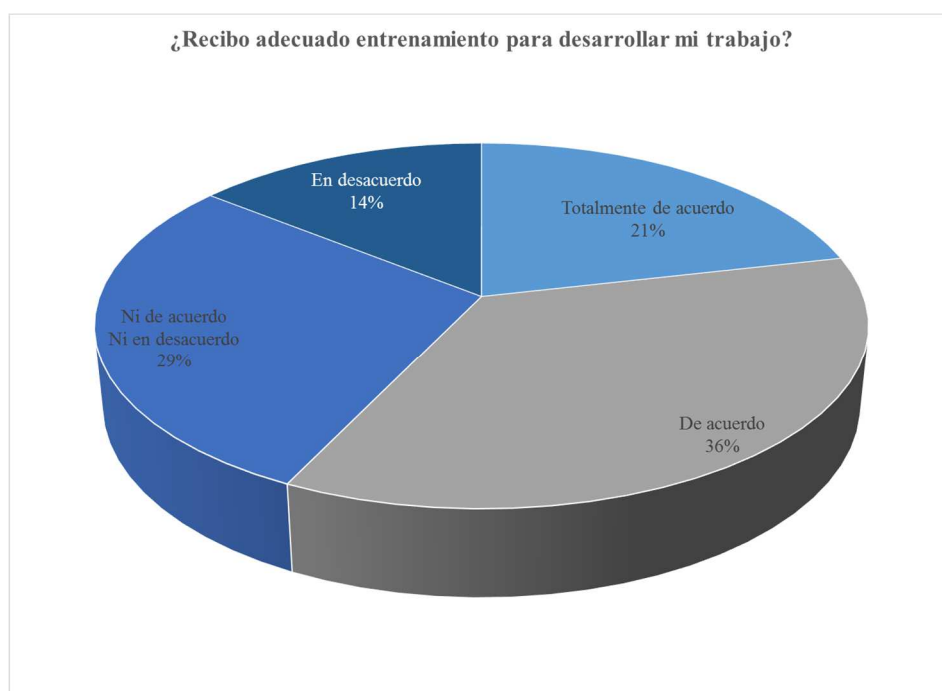
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

En la actualidad el nivel de competitividad de las empresas, genera una nueva perspectiva sobre el manejo de las actividades en todo negocio, indistintamente de la naturaleza del mismo, la gerencia y los directivos buscan la manera de garantizar la excelencia en el servicio, que se traduce en mejores retribuciones.

2.3.2.25 Entrenamiento adecuado

Según la Figura 40 más del 50% del personal encuestado indica que el entrenamiento que reciben para llevar a cabo su trabajo es el adecuado, periódicamente existen capacitaciones para los integrantes dependiendo del área que forman parte.

Figura N° 39: Entrenamiento adecuado



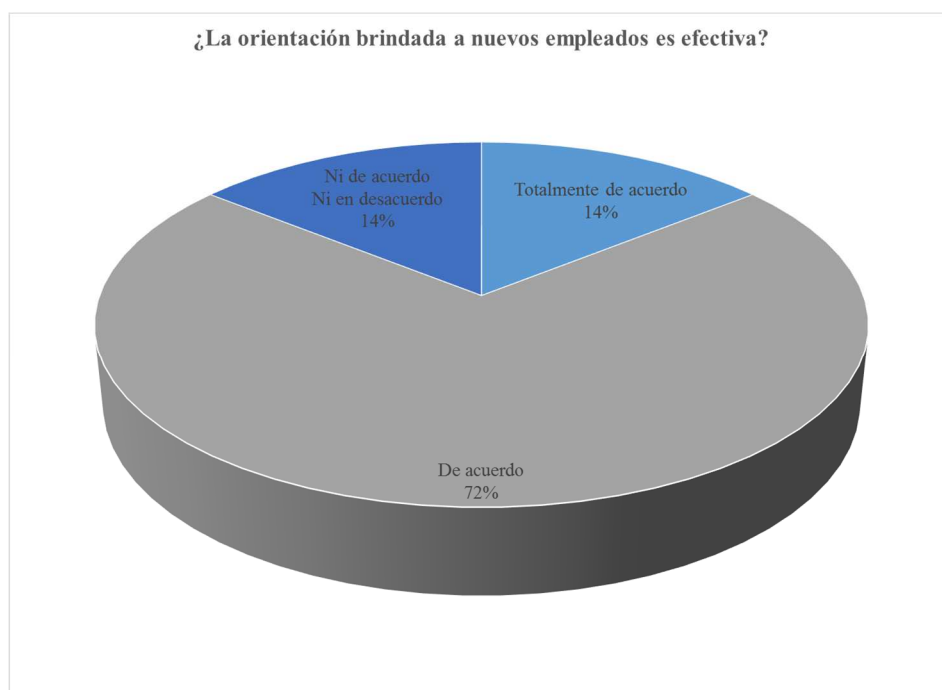
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Existen áreas en las que el nivel de capacitación es mayor que en otras, por la naturaleza de las funciones, dicho aspecto influenció en las respuestas de cerca del 45% de los encuestados.

2.3.2.26 Orientación para integrantes nuevos

Al consultar si la orientación brindada a los empleados nuevos es efectiva, las respuestas fueron positivas, como se aprecia en la Figura 41, en este ámbito se destaca también el trabajo en equipo, siendo los compañeros que cuentan con más tiempo en la empresa, quienes aportan a despejar inquietudes y orientar a los integrantes que se van incorporando.

Figura N° 40: Orientación para integrantes nuevos



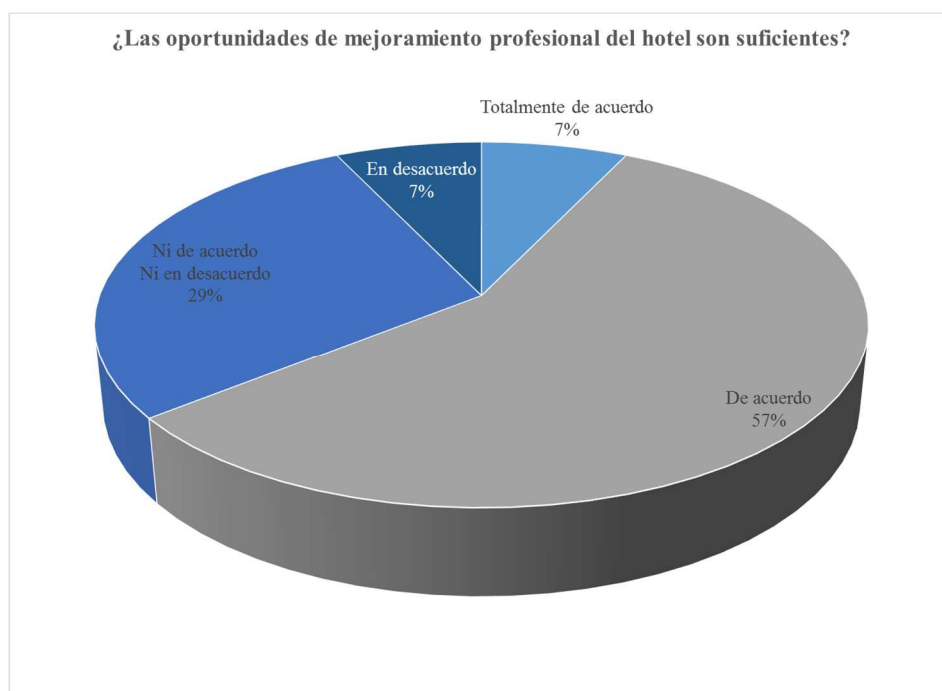
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Tanto la gerencia como el resto de colaboradores se encuentran abiertos para solventar interrogantes de aquellas personas que ingresan por primera vez a la empresa.

2.3.2.27 Oportunidades de mejoramiento profesional

El Hotel La Floresta brinda oportunidades de mejoramiento profesional, es una empresa que está creciendo e innovando su gestión, por tal motivo las oportunidades de mejora son amplias. En la Figura 42, se aprecia la percepción de los colaboradores respecto a esta situación.

Figura N° 41: Oportunidades de mejoramiento profesional



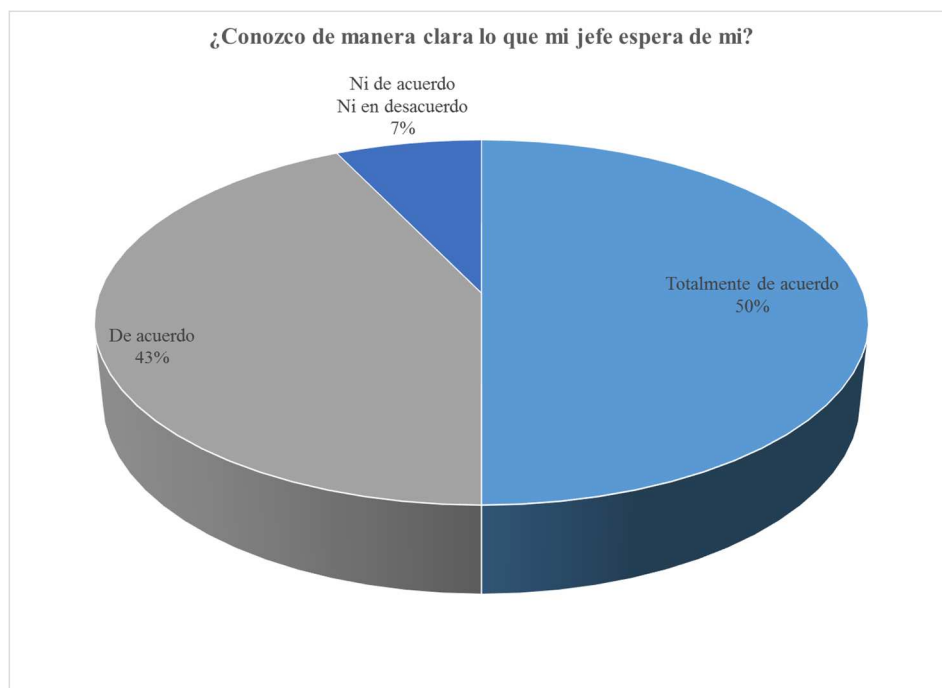
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Cada uno de los integrantes crea una oportunidad de mejoramiento profesional por medio de su desempeño en la empresa, lo que es identificado por la gerencia para tomar ventaja de esa actitud.

2.3.2.28 Conocimiento de expectativas del jefe con respecto a sus colaboradores

En la Figura 43, se presentan las respuestas que los integrantes del Hotel La Floresta dieron a conocer. El personal tiene una idea clara de lo que la gerente, espera de ellos, al preguntar oralmente, de manera indistinta en las visitas realizadas a la empresa, indican que los aspectos en que existe mayor énfasis son: responsabilidad, excelencia en la atención al cliente, honestidad y pro actividad.

Figura N° 42: Conocimiento de expectativas del jefe con respecto a los colaboradores



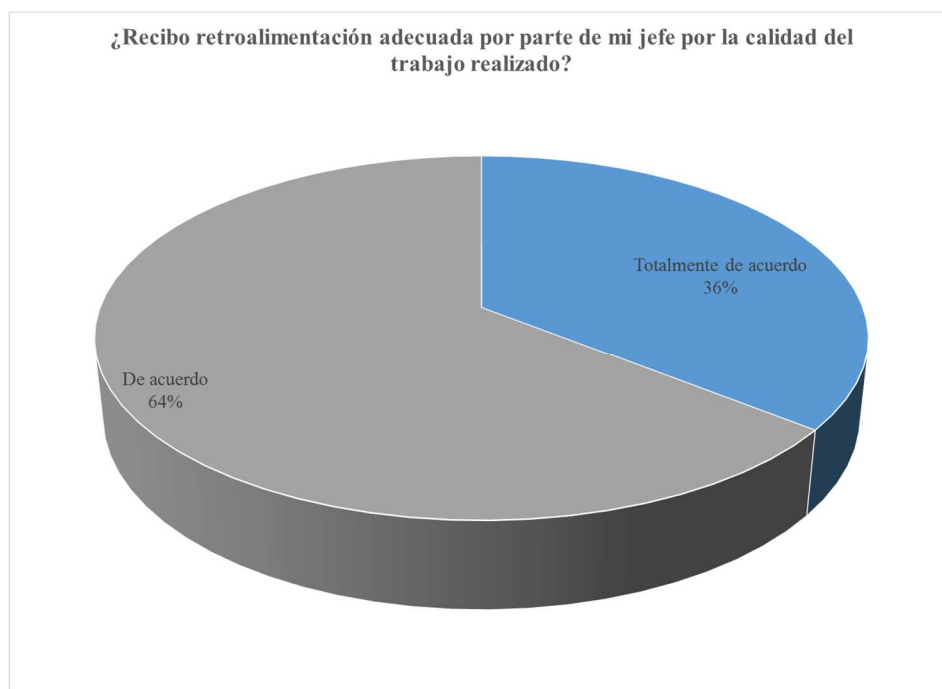
Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

Los colaboradores, en general conocen las expectativas de su jefe con respecto a ellos, por lo que adquieren conciencia de los hechos, y van desempeñando sus actividades, en base dichos parámetros.

2.3.2.29 Retroalimentación

El trabajo realizado por los integrantes del Hotel La Floresta es retroalimentado por la gerencia, con el objeto de promover la mejora continua. La Figura 44, representa la distribución de los resultados.

Figura N° 43: Retroalimentación



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

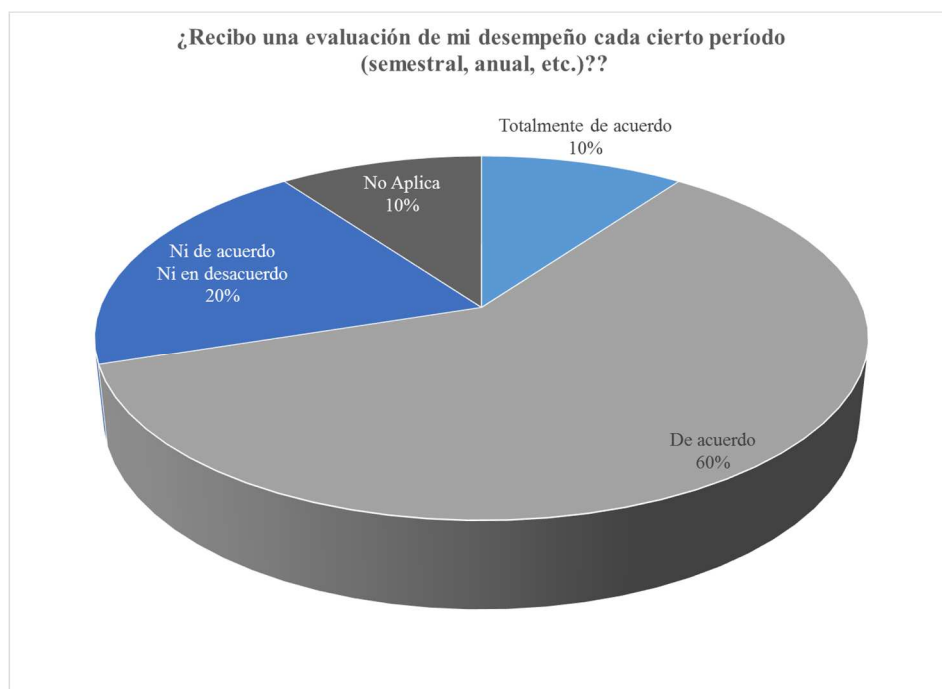
Los colaboradores están abiertos a conocer criterios que les permiten mejorar su desempeño. Por parte de la gerencia se identifica las veces en

que ocurre alguna situación que requiere ser perfeccionada para el bienestar de la empresa.

2.3.2.30 Evaluación de desempeño

La Figura 45, da a conocer que el personal del Hotel La Floresta, recibe una evaluación de desempeño. La Gerencia lleva a cabo dicha evaluación informalmente, existen reuniones con cada trabajador regularmente, pero al finalizar, no se emite un reporte de los aspectos evaluados y por mejorar.

Figura N° 44: Evaluación de desempeño



Fuente: Encuesta Clima Laboral

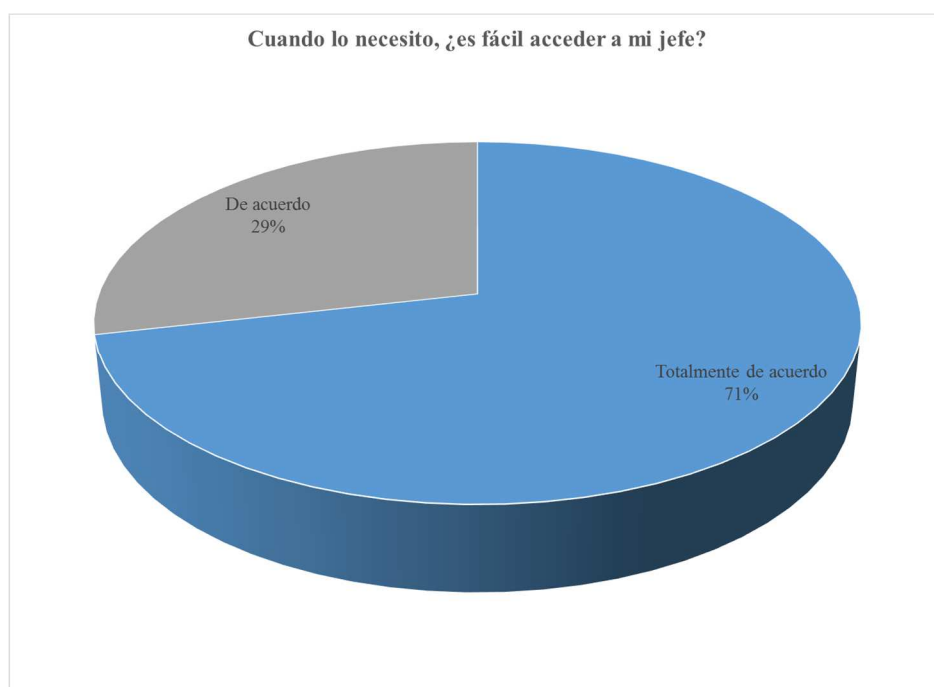
Elaborado por: Gabriela Burgos

En este aspecto se identifica una oportunidad de mejora para la empresa, al contar con una evaluación de desempeño formal, los beneficios existentes son para clientes internos y externos.

2.3.2.31 Oportunidad de acceder al jefe

La Figura 46, evidencia que cuando los colaboradores necesitan, es fácil acceder a su jefe. Al ser una empresa pequeña, la gerente cuenta con disponibilidad para tratar temas de cualquier índole directamente con la persona que lo esté requiriendo.

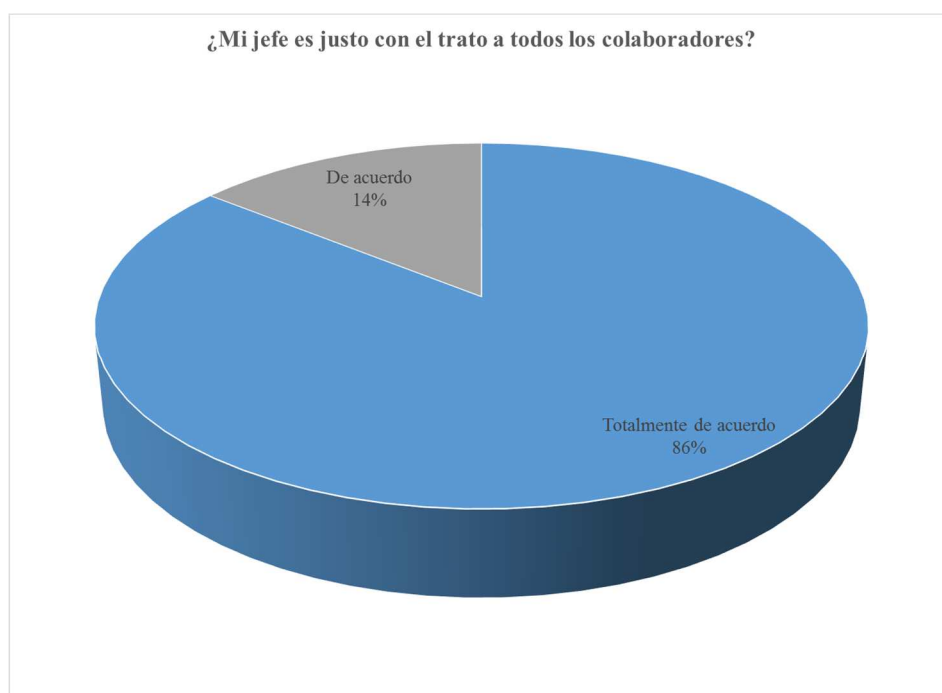
Figura N° 45: Oportunidad para acceder al jefe



Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

2.3.2.32 Trato justo por parte del jefe

La gerente de la empresa mantiene un trato justo y equitativo con todos los trabajadores, lo que permite percibir la inexistencia de favoritismos. Las personas son tratadas con respeto en todo momento. Las respuestas a la interrogante, están representadas en la Figura 47.

Figura N° 46: Trato justo por parte del jefe

Fuente: Encuesta Clima Laboral

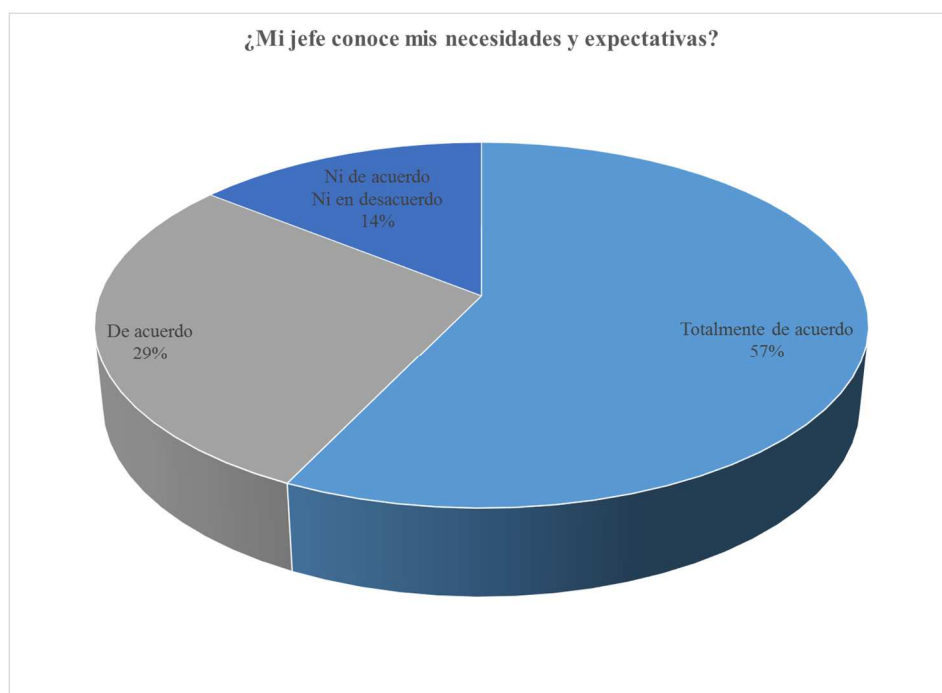
Elaborado por: Gabriela Burgos

El trato justo en el Hotel La Floresta, motiva al colaborador y aporta a la disciplina que existe en la empresa. El compromiso de los trabajadores aumenta y responden de manera responsable en las actividades encomendadas.

2.3.2.33 Conocimiento del jefe sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores

En el Hotel La Floresta, la gerencia tiene conocimiento de las necesidades y expectativas de los colaboradores, como se refleja en la Figura 48, entre dichas necesidades se encuentran estabilidad laboral, remuneración justa, reconocimiento, desarrollo profesional y personal e igualdad de condiciones.

Figura N° 47: Conocimiento del jefe sobre las necesidades y expectativas de los colaboradores

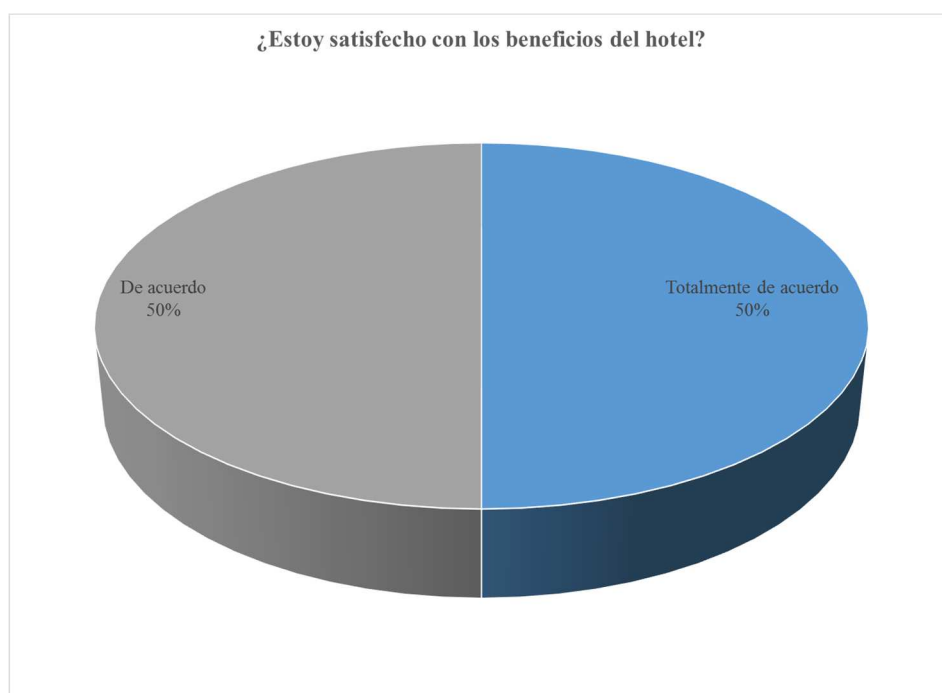


Fuente: Encuesta Clima Laboral
Elaborado por: Gabriela Burgos

En la empresa cuida el hecho de estar cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes internos, las reuniones periódicas que se realizan, permiten realizar un seguimiento de los parámetros mencionados.

2.3.2.34 Satisfacción respecto a los beneficios del hotel

Conforme a las respuestas representadas en la Figura 49 los colaboradores se encuentran satisfechos con los beneficios que cuentan al formar parte del Hotel La Floresta, como son afiliación al Seguro Social, remuneración justa, propinas por el servicio brindado, porcentaje de utilidades, además programas de integración en fechas especiales del año.

Figura N° 48: Satisfacción respecto a los beneficios del hotel

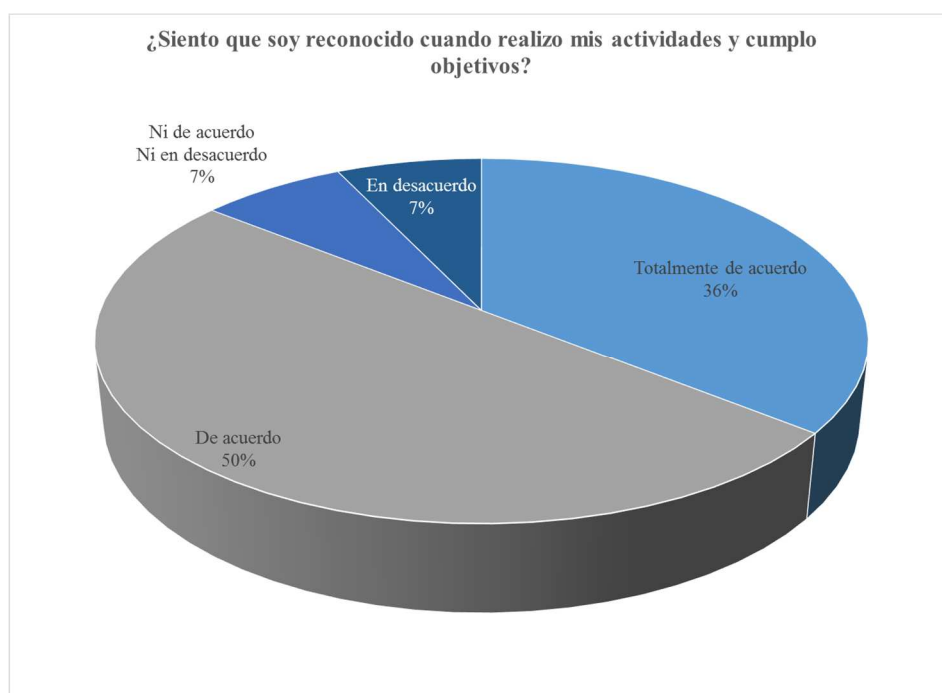
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

De igual modo reconocen que los beneficios van más allá del aspecto económico, el hecho de formar parte de una empresa que les brinda apoyo constantemente y con la que saben que pueden contar, ha sido algo que marca la diferencia con empleos anteriores.

2.3.2.35 Reconocimiento por cumplimiento de objetivos

Al cumplir metas y objetivos los colaboradores sienten que son reconocidos, como se observa en la Figura 50.

Figura N° 49: Reconocimiento por cumplimiento de objetivos

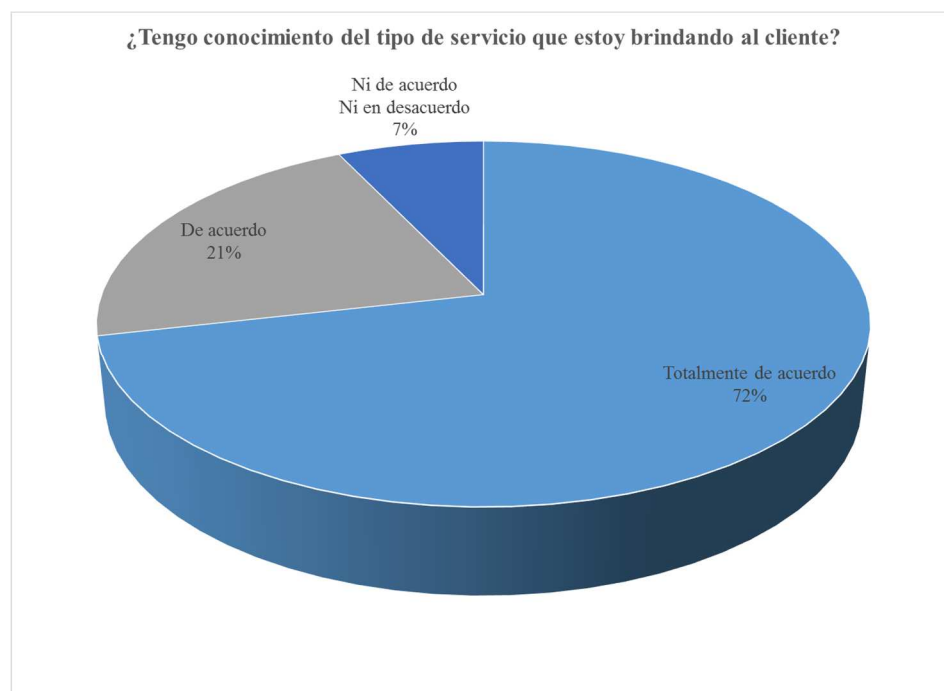
Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

En el Hotel La Floresta se reconocen los logros de los trabajadores, ya que cada objetivo cumplido es el inicio de uno nuevo, es la base para entregar lo mejor de sí en retos más grandes.

2.3.2.36 Conocimiento del tipo de servicio brindado al cliente

Es conocido por los clientes internos la calidad de servicio que está siendo entregado a los clientes externos, de acuerdo a la Figura 51. Por parte de la empresa se da a conocer a los integrantes los comentarios y sugerencias que los clientes hacen llegar constantemente.

Figura N° 50: Conocimiento del tipo de servicio brindado al cliente

Fuente: Encuesta Clima Laboral

Elaborado por: Gabriela Burgos

La calidad del servicio y la calidez en el trato a los clientes es un factor diferencial de La Floresta reconocido por quienes tienen la oportunidad de visitar el hotel.

3 DISEÑO DE COMPETENCIAS Y APLICACIÓN AL ÁREA DE TALENTO HUMANO

En el presente capítulo se darán a conocer varios conceptos relevantes que constituyen la base teórica para el diseño del sistema de gestión de recursos humanos por competencias del Hotel La Floresta. Se presentan definiciones de Gestión de Recursos Humanos, la historia del modelo de gestión por competencias, los enfoques en que se basa la gestión por competencias, conceptos de competencia, sus tipos además de los pasos a seguir para implementar un modelo de gestión por competencias, basada en la metodología de competencias de Martha Alles.

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 Gestión de Recursos Humanos

Las organizaciones al desarrollarse en un entorno globalizado cada vez adquieren mayor y mejor conciencia de la competitividad del mercado, razón que invita a innovar estrategias, elevar el nivel de educación, preparación y actualización de conocimientos del personal, adoptar los cambios necesarios para estar preparados y competir eficientemente en un mercado exigente.

En las empresas existe conciencia que el eje que permite lograr el cumplimiento de objetivos y el dinamismo en la organización es el capital humano, por lo que

gerentes y directivos concentran vital atención en la Gestión y Administración de Recursos Humanos.

A continuación se presentan definiciones acorde a diferentes autores de gestión y administración de recursos humanos:

La gestión de recursos humanos es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Eslava Arnao, 2004)

“La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones.” (Dessler, 1997, p. 694)

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas – que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano , 2009, p. 9)

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano , 2009, p. 9)

La gestión estratégica de recursos humanos es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas,

buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno. La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, la consideración de sistemas de GRH y la consecuencia o ajuste de esa GRH con la estrategia organizacional. (Sablich & Charles, 2012, pp. 3-4)

3.1.2 Historia del Modelo de Gestión por Competencias

David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, dio inicio al estudio de las competencias en los años 60. Realizó el estudio *Testing for Competences Rather Than for "Intelligence"*, en el que manifiesta que las empresas y los empleadores al momento de contratar personal deben fijarse en aspectos que vayan más allá de test de aptitud y test de conocimientos ya que los puntajes alcanzados en estos no garantizan un desempeño satisfactorio en situaciones laborales que requieren tomas oportunas y correctas de decisiones, capacidad para trabajar en equipo, habilidades de comunicación, paciencia, planteamiento de metas y objetivos alcanzables, etc. En el estudio de McClelland se puso énfasis en la evaluación de competencias que presentaban las personas, la identificación de características de personalidad y conductas específicas que permitan emitir un pronóstico de cómo puede desempeñarse un trabajador y llegar a ser exitoso en su vida laboral. (McClelland, 1973, p. 10)

David McClelland plantea los logros como motivación, esta parte es conocida en su estudio como "n Achievement", aquí se presenta a las personas que van a ser evaluadas una situación con un sin número de respuestas correctas, existiendo una sola respuesta que permite resolver el caso con mayor eficiencia,

menor esfuerzo y desgaste, optimizando tiempo y recursos; la misma que será escogida por los aspirantes que estén motivados por superar retos y obstáculos para alcanzar sus objetivos para lograr su crecimiento y desarrollo. (McClelland, 1973, p. 12)

Otro aspecto por el que están motivadas las personas es el poder, para McClelland “s Power”, que es la capacidad de liderar e influenciar en grupos sociales. Finalmente, la afiliación como motivación, radica en el deseo de relacionarse con otras personas dentro de la organización, logrando una relación cercana y amistosa con los compañeros de trabajo. Una vez identificadas las razones por las que las personas están motivadas para conseguir sus objetivos, se desarrolló el método Behavioural Event Interview (Entrevista de Incidentes Críticos) para reconocer las competencias destacadas de un individuo antes de ser seleccionado para ocupar un puesto de trabajo, en donde se dio origen al modelo de competencias. (McClelland, 1973, p. 13)

Las competencias basan su criterio en la experiencia profesional, que es considerado como el único medio para adquirir y perfeccionar competencias. Las empresas brindan mayor importancia a las competencias adquiridas en el ambiente laboral que son obtenidas por medio de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos, situaciones que no se dan durante el periodo de formación académica de las personas. A mayor experiencia laboral las competencias son mayores y mejores, lo que constituye una ventaja para los trabajadores. A pesar de todo ello en el mundo laboral prevalece la costumbre de hablar de títulos, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y valores. (Levy-Leboyer, 1997, pp. 26-27)

3.1.3 Enfoques base de la Gestión por Competencias

Los modelos de Gestión por Competencias son aplicables a empresas de toda naturaleza sean grandes organizaciones, pequeñas y medianas empresas, multinacionales, empresas proveedoras de servicios o fabricantes de productos. La ventaja competitiva en el corto plazo y la supervivencia a largo plazo de las empresas, dependerá de las competencias que poseen sus colaboradores y la manera de gestionar a las personas. (Sagi-Vela, 2004).

La gestión por competencias tiene su base en los siguientes análisis:

- Conductista
- Constructivista
- Funcional

3.1.3.1 Conductista

El presente modelo está enfocado hacia los gerentes de las organizaciones; la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que él o ella pueden hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia. (Adams, 1995/1996, p. 69)

El modelo conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las

características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona. (Adams, 1995/1996, p. 70)

3.1.3.2 Modelo Constructivista

El modelo constructivista construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades. Analiza también a las personas que poseen un nivel menor de formación, debido a que no es necesario contar con conocimientos base para alcanzar el dominio en cierta actividad. (Adams, 1995/1996, p. 81)

Uno de los factores relevantes de este modelo, es el énfasis que se mantiene ante la salud de las relaciones de trabajo, ya que a pesar de contar con excelente capacitación, si las relaciones entre los trabajadores o directivos están afectadas, el resultado difícilmente será el que se espera. (Adams, 1995/1996)

El concepto constructivista, indica que los trabajadores van desarrollando sus competencias día a día, que una forma de ir mejorando las mismas es la experiencia, los casos, problemas y toma de decisiones que requieren ser resueltos en un momento determinado. Esto es viable cuando se deposita la confianza en los integrantes de la empresa, para que aprendan por si mismos mucho y de una manera rápida. Es así que se desarrolla una

competencia de adaptabilidad ante los cambios que puedan darse en el entorno laboral. (Adams, 1995/1996)

3.1.3.3 Modelo Funcional

Parte de los objetivos de la organización y de la ocupación, se encamina a la obtención de resultados. Se basa en la relación existente entre un problema y una solución, dicha solución es la función. Las competencias están determinadas de acuerdo a las características, habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar esa función, logrando resolver el problema en cuestión o alcanzar el resultado. (Luhmann, 1991, p. 75)

La Tabla N° 8 presenta las características de cada uno de los enfoques en que se basa la gestión por competencias.

Tabla N° 8: Características de los modelos base de la gestión por competencias

FUNCIONAL	CONDUCTISTA	CONSTRUCTIVISTA
Normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por la industria	Grupos de competencia desarrollados por investigación basada en excelentes ejecutores	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente
Normas basadas en resultados (referencia a criterio)	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio)	Normas construidas a partir de resultados de aprendizaje
Normas de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo)	Proceso educacional (desarrollo de competencia)	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta
Marca fija de rendimientos competentes, convenida sectorialmente	Especificaciones de rendimiento superior definido por investigación educativa	Especificaciones definidas por los alcances logrados en planta por los trabajadores
Producto: competencias duras	Producto: competencias blandas	Producto: competencias contextuales

Fuente: Hetcher, (1992).

Elaborado por: Gabriela Burgos

Cada uno de estos enfoques busca lograr el desempeño superior del colaborador dentro de la organización, no se puede indicar cuál de ellos es mejor que los otros, ya que es una decisión que dependerá de la naturaleza de la empresa.

3.1.4 Gestión por Competencias

3.1.4.1 Competencias

Como punto de partida de la metodología de gestión de competencias, a continuación se presentan definiciones de varios autores del término competencia:

Competencia es una característica subyacente en un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 1993)

Característica Subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o mal, medido en relación a un criterio específico o un estándar. Ejemplos de criterios son el volumen de ventas en dólares para un vendedor o el número de clientes que compran un servicio. (Spencer & Spencer, 1993)

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas, y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una organización; son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces ante una determinada situación. (Luna, 2008, p. 86)

Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos. (Marelli, 2000, p. 14)

Competencia Laboral: aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer. (Mertens, 2000, p. 8)

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. (Claude, 1996)

La Gestión por Competencias también se basa en la inteligencia emocional, de acuerdo a Goleman el éxito profesional de las personas, no depende de su inteligencia, medida en términos de cociente intelectual, sino de su capacidad para afrontar determinadas situaciones de relacionarse con otras personas, etc. Y estas características de la persona, que definen su inteligencia emocional, son lo que nosotros llamaremos competencias clave (Sagi-Vela, 2004; p.26).

Desde la perspectiva de McClelland en el año 1973, competencia corresponde a aquellos hábitos que hacen que una persona se desempeñe

de manera superior laboralmente o más eficaz, es aquella habilidad que hace que el valor económico del esfuerzo que realiza incremente. (Goleman, 1998)

Las competencias permiten identificar la capacidad de un individuo más allá del coeficiente intelectual que posea al momento de plantearse un objetivo y trabajar por conseguirlo.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de las personas las cuales indican según Guion (1991 citado en Spencer y Spencer, 1993) “los modos en que una persona se comporta o piensa, generaliza a través de las situaciones, y que persisten por un período razonablemente largo”.

3.1.4.2 Tipos de Competencias

Spencer y Spencer plantea la clasificación de las competencias como se observa en la Tabla N° 9.

Tabla N° 9: Tipos de Competencias

TIPO DE COMPETENCIA	EJEMPLO
Motivación: se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas metas u objetivos y lo alejan de otros.	Las personas motivadas por el éxito, constantemente se fijan a sí mismos objetivos desafiantes, se responsabilizan personalmente por alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a situaciones o información.	Para los pilotos de combate son competencias físicas “el tiempo de reacción” y “la buena visión”.
El concepto de sí mismo: corresponde a las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí mismo.	La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
Los Conocimientos: la información que una persona posee sobre contenidos de áreas específicas.	Conocimiento por parte de un cirujano sobre la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
Las Destrezas: constituyen la habilidad de ejecutar una tarea física o mental.	La habilidad Física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

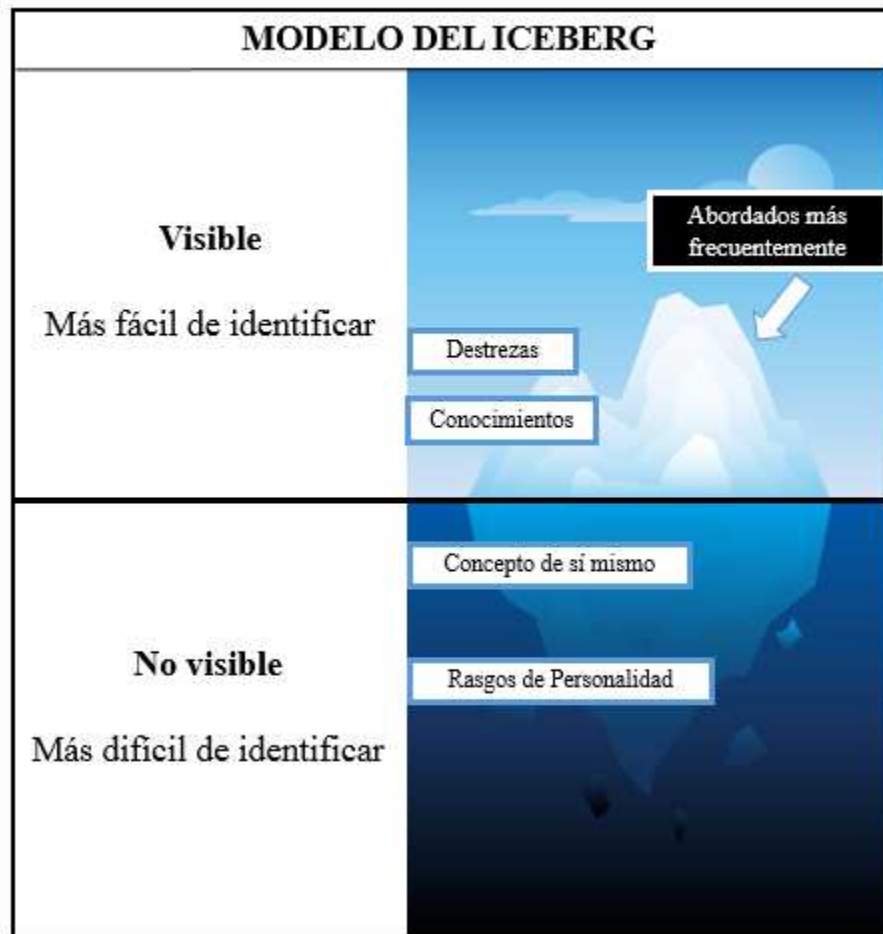
Fuente: Spencer y Spencer, (1993).

Elaborado por: Gabriela Burgos

Las competencias mentales, incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

De acuerdo al modelo del Iceberg mostrado en la Figura 51, en la cima se encuentran las competencias de conocimiento y destreza, que son más fáciles de identificar y desarrollar.

Figura N° 51: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer, (1993).

Elaborado por: Gabriela Burgos

En la base se localizan las competencias que están más inmersas en la personalidad, como el concepto de sí mismo, los valores, las actitudes, aquellas que son más difíciles de evaluar y desarrollar. (Spencer & Spencer, 1993)

3.1.5 Pasos para implementar un Sistema de Gestión por Competencias

Para definir las competencias que permitan un desempeño superior en los cargos dentro de las empresas se debe partir de la visión (hacia donde se quiere llegar), misión (razón de ser) y objetivos estratégicos de la organización. En base al giro

del negocio y sus necesidades se podrán identificar las competencias que constituyen las características de la personalidad que se demuestran o dan a conocer por medio de comportamientos observables y potenciables por medio del apoyo proporcionado por parte de la máxima conducción y los colaboradores. (Alles, 2007, p. 68)

El objeto del modelo de Gestión por Competencias, es generar descriptivos de los puestos, para ello se debe partir generando una reunión con la máxima conducción de la empresa para plantear las competencias cardinales, que son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, y las competencias específicas que irán de acuerdo al puesto designado. (Alles, 2007, p. 69)

3.1.5.1 Diccionario de Competencias

En los descriptivos de puestos, se indica el nombre y el grado o nivel de las competencias, dichas competencias están con su definición y con su grado o nivel en un documento llamado Diccionario o Catálogo de Competencias, elaborado específicamente para cada empresa. (Alles, 2007, p. 70)

El diccionario de competencias es un documento interno organizacional de la empresa pues las competencias han de estar definidas en función de la estrategia de la misma. (Centro Panamericano de Estudios Superiores, 2013)

Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias generales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la empresa, independientemente del cargo que ocupen. Basadas en la visión, misión y objetivos organizacionales.
- Competencias específicas: son las competencias requeridas relacionadas directamente con el cargo que ocupa el colaborador en la empresa. (Alles, Martha, 2007)

Una competencia no permanece paralizada, varía en las empresas de acuerdo a los puestos existentes, por esto se deben determinar niveles en los que una competencia es necesaria para un cargo determinado.

El diccionario muestra la estructura siguiente:

- a) Título de las competencias: corresponde al nombre de la competencia, y engloba los comportamientos que deben tener los empleados de un determinado cargo.
- b) Definición: corresponde a una explicación genérica de cada competencia.

c) Niveles: son los comportamientos específicos asociados a la competencia es decir, son los elementos que evidencian la presencia de la competencia en la persona o empleado. (Alles, Martha, 2007)

Las competencias se categorizan de manera general y específica, en ellas se identifican tres grados que muestran un diferente nivel de desarrollo conseguido en cada competencia.

- Grado A: el colaborador presenta el nivel más elevado de dicha competencia (excelencia).
- Grado B: es aplicable a los colaboradores que poseen un buen nivel al desarrollar la competencia.
- Grado C: es el caso de los colaboradores que no presentan un buen desarrollo o es inexistente de la competencia laboral. (Alles, Martha, 2007)

3.1.5.2 Descriptivo de Puestos

Una vez que se cuenta con el diccionario de competencias, se procede a realizar los descriptivos de puestos por competencias.

El descriptivo de puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las

actividades que serán desempeñadas, las principales responsabilidades y las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano , 2009, p. 222)

El formato del descriptivo de puesto, presenta los siguientes campos:

- **Datos básicos del puesto:** los datos que se encuentran en este campo son área de trabajo, código, nombre del puesto, especifica el número de ocupantes del cargo, a quien se genera un reporte y en caso de aplicar a que puestos supervisa.
- **Misión del Puesto:** es la razón de la existencia del puesto en la empresa.
- **Actividades esenciales del puesto:** se indican cinco actividades que debe realizar el empleado más la frecuencia con que las efectúa siendo las opciones diaria, semanal y esporádica.
- **Conocimientos requeridos del puesto:** en caso de aplicar, los conocimientos que debe tener el colaborador para desarrollar sus funciones.
- **Responsabilidades del puesto:** en caso de aplicar, la responsabilidad del empleado sobre bienes muebles o inmuebles, recursos económicos, aprobaciones, materiales, documentos o formularios importantes.

- Relaciones del puesto: se describe la relación que guarda el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera de la empresa y su propósito.
- Competencias generales: son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la empresa, independientemente del cargo que ocupen. Basadas en la visión, misión y objetivos organizacionales.
- Competencias específicas del puesto: son las competencias requeridas relacionadas directamente con el cargo que ocupa el colaborador en la empresa.
- Perfil del puesto: se presenta un detalle del nivel de educación que puede ser secundaria incompleta, secundaria completa, técnica o intermedia, pregrado (tercer nivel), postgrado (cuarto nivel) de acuerdo al puesto y áreas de conocimiento. En el perfil también se especifica la experiencia laboral requerida, capacitaciones complementarias, horario de trabajo e idioma en caso de requerirse.

A continuación se presenta un ejemplar del formado de descriptivo de puesto:

Tabla N° 10: Descriptivo de Puestos

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:			
CÓDIGO:		AÑO DE ELABORACIÓN:	
NOMBRE DEL PUESTO:			
NÚMERO DE OCUPANTES:		CIUDAD:	
REPORTA A (PUESTO):		SUPERVISA A (PUESTO):	

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia		
	(Indique mediante una X)		
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	
Sobre recursos económicos:	
Sobre aprobaciones:	
Sobre materiales:	
Sobre documentos o formularios importantes:	

RELACIONES DEL PUESTO:	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)

COMPETENCIAS GENERALES				
(Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C

PERFIL DEL PUESTO		
Nivel de educación y conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta		
Secundaria completa		
Técnica o intermedia		
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de conocimientos:		
Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia:		
Tipo de experiencia	Específica (la que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto)	Contenido de la experiencia
	Relacionada (La que tiene relación con actividades ejecutadas en puestos similares)	
Capacitación complementaria requerida		
Otras características requeridas		
Horario:		Idioma (cuál y %)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

3.1.5.3 Procesos de Recursos Humanos

Una vez que se cuenta con el diccionario de competencias y los descriptivos de cargos se procede a la creación de los subprocesos que permitan llevar a cabo la gestión del talento humano, por la necesidad y el tamaño de la empresa, los procesos que fueron investigados para ser implementados son:

- **Reclutamiento y selección:** el reclutamiento es el procedimiento que atrae candidatos potencialmente calificados y capaces para cubrir las vacantes de la empresa, mientras que la selección busca entre todos los postulantes a los más adecuados para ser contratados en los puestos de trabajo.
- **Inducción:** consiste en otorgar una capacitación intensiva a los nuevos integrantes de la empresa, para familiarizarlos con la cultura organizacional, las áreas o departamentos que existen, los principales servicios y productos que ofrece, la misión, visión y objetivos empresariales.
- **Capacitación:** es un procedimiento educativo de corta duración llevada a cabo por medio de una metodología organizada, a través del cual los integrantes de la organización adquieren conocimientos, potencian habilidades y competencias, basándose en la determinación de objetivos.
- **Evaluación de desempeño:** es el procedimiento mediante el cual se mide el rendimiento de un trabajador en su puesto, permite determinar necesidades de capacitación así como oportunidades de promoción e incentivos.
- **Salud ocupacional:** garantiza las condiciones generales de salud y calidad de vida de los trabajadores por medio de la creación de un

plan para prevención de enfermedades profesionales, accidentes y riesgos de trabajo.

- Desvinculación del personal: este procedimiento lleva a cabo la desvinculación de los colaboradores en términos favorables tanto para la empresa como para los trabajadores por medio de la aplicación de los procesos de ley.

En el Capítulo IV, se procede a desarrollar los manuales de procedimiento y diagramas de flujo para los subprocesos mencionados.

4 PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR MODELO DE COMPETENCIAS

El presente capítulo presenta la propuesta de gestión de recursos humanos para ser implementada en el Hotel La Floresta. Partiendo de la visión, misión y objetivos de la empresa, se diseñó el diccionario de competencias, descriptivos de puestos por competencias y los subprocesos que corresponden al modelo, planteando los indicadores que permitirán medir al sistema de gestión.

4.1 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DEL HOTEL LA FLORESTA

La Gestión por Competencias al ser aplicada y practicada por los colaboradores de la empresa está encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, concretamente de la visión, misión y planes estratégicos. Estos parámetros más los valores corporativos integran el conocido modelo de competencias. (Alles, Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales, 2007, p. 84)

Tanto la visión, misión y objetivos del Hotel La Floresta, fueron replanteados para fines de este trabajo ya que no eran compatibles con la situación actual del hotel. En el Capítulo I se dieron a conocer los lineamientos estratégicos vigentes los mismos que fueron establecidos nuevamente con el apoyo y apertura de la gerencia de la empresa.

4.1.1 Visión

La visión establecida en el año 2012 fue:

Ser un hotel importante y reconocido en el Ecuador, con servicios completos y de la mejor calidad, dirigido a turistas nacionales y extranjeros, que se desarrolla en forma confiable, segura, sólida y rentable; con la iniciativa y calidad humana de nuestra gente; con una gestión que se anticipe y adapte a los cambios e innove permanentemente. (Hotel La Floresta , 2012)

La visión establecida en el año 2014 es:

Visión 2020: Ser el hotel preferido por turistas nacionales y extranjeros en el 2020, por la excelencia en el servicio, el confort en sus instalaciones y la placentera estadía, contando con personal capacitado y motivado que permita crear clientes fieles a la empresa en el largo plazo. (Hotel La Floresta, 2014)

4.1.2 Misión

La misión establecida en el año 2012 fue:

“Ser un hotel con enfoque ecológico, que busca la satisfacción del cliente nacional e internacional y contribuir al desarrollo del país, a través de óptimos multiservicios turísticos en un ambiente de confort y profesionalidad”. (Hotel La Floresta , 2012).

La misión establecida en el año en el año 2014 es:

Somos un hotel que brinda servicios de alojamiento a los turistas, comprometidos con la satisfacción del cliente, bienestar y beneficios de los

colaboradores y rentabilidad para sus propietarios, enfocados en el progreso de la ciudad de Baños de Agua Santa y el país. (Hotel La Floresta, 2014)

4.1.3 Objetivos

Los objetivos estratégicos establecidos por la gerencia para el año 2015 son:

- Alcanzar una ocupación promedio anual del 85% en el hotel.
- Incrementar las ventas anuales en un 10%.
- Alcanzar una utilidad neta de 80.000 USD respecto a las ventas al finalizar el año.
- Incrementar las ventas del área de Alimentos y Bebidas en un 50%.
- Alcanzar un grado de satisfacción del cliente del 90% como resultado de las encuestas respectivas.
- Disminuir en un 3% el costo de ventas del hotel.

4.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

En el diccionario se describen competencias aplicables a todo el personal y específicas aplicables por cada puesto, las competencias hacen referencia a los conocimientos y destrezas que se necesitan al llevar a cabo las funciones en el trabajo, se refiere a la

habilidad de resolver y atender demandas más complejas incluyendo destrezas y actitudes en un contexto específico.

Para llevar a cabo el levantamiento de competencias tanto generales como específicas, se realizó un trabajo conjunto con la gerencia y los colaboradores del Hotel La Floresta, por medio de entrevistas a cerca de su experiencia tanto al liderar al grupo de colaboradores y por parte de los empleados al ser quienes ejecutan las labores y funciones en el día a día, se llegaron a empatar las competencias requeridas para cada uno de los puestos.

4.2.1 Competencias Generales

De acuerdo a la metodología indicada en el Capítulo III, se realizó el levantamiento de las competencias generales, que son aquellas que deben tener todos los integrantes del Hotel La Floresta las mismas que son cinco y se indican en la Tabla N° 11.

Tabla N° 11: Competencias Generales del Hotel La Floresta

No.	COMPETENCIA GENERAL	DESCRIPCIÓN
1	CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas y funciones con eficiencia y eficacia.
2	COMPROMISO	Comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del Hotel, anteponiendo las preferencias individuales.
3	INICIATIVA	Capacidad para mejorar resultados, generar oportunidades, desarrollar la proactividad. Significa establecer un camino por medio de acciones concretas en lugar de palabras.
4	INTEGRIDAD	Actúa conforme a las normas éticas y sociales relacionadas con el trabajo, sin ocultar información relevante, respetando la confidencialidad de la información institucional del Hotel y no utilizarla en beneficio propio.
5	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Disposición para realizar un trabajo en función de las necesidades y expectativas de los clientes (huéspedes), implica preocuparse por comprender al cliente y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales por cumplir sus expectativas y mejorar.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.2.2 Competencias Específicas

De igual modo se llevó a cabo el diagnóstico correspondiente para establecer las competencias específicas de cada puesto del Hotel La Floresta, son 14 y están indicadas en la Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Competencias Específicas de los puestos del Hotel La Floresta

No.	COMPETENCIA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN
1	COMUNICACIÓN EFECTIVA	Capacidad para relacionarse con los clientes externos e internos, sabiendo escuchar, expresar ideas, información u opiniones de manera clara y directa para ser comprendido de forma oral o escrita, abriéndose a nuevos puntos de vista u otras propuestas.
2	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA HOTELERA	Capacidad para identificar las tendencias y oportunidades del mercado hotelero, posibles amenazas de hoteles de la competencia, fortalezas y debilidades de la empresa. Capacidad de comprender las necesidades de los clientes del Hotel La Floresta, necesidades de las agencias de viajes y sus usuarios finales.
3	DINAMISMO Y ENERGÍA	Capacidad para realizar su trabajo de forma activa con sus compañeros que integran el equipo del hotel y los huéspedes; en jornadas extendidas y en situaciones de cambios, sin afectar su nivel de responsabilidad y motivación con el trabajo.
4	EMPATÍA	Capacidad de entender a los clientes y a los integrantes del equipo de trabajo, para responder a sus necesidades. Cuenta con habilidad para escuchar, comprender de manera correcta los pensamientos y preocupaciones de los demás, sin necesidad de ser expresadas verbalmente.
5	EMPODERAMIENTO	Capacidad de otorgar poder al equipo de trabajo estableciendo objetivos claros de desempeño, proporcionando dirección y definiendo responsabilidades. Implica aprovechar la diversidad de los miembros de la empresa hotelera potenciando las capacidades y talentos de las personas para aumentar el valor de la misma y su cultura organizacional.
6	HABILIDAD MANUAL	Se refiere a la velocidad, la precisión, la coordinación sensomotriz requerida en la correcta ejecución de sus funciones.

No.	COMPETENCIA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN
7	LIDERAZGO	Tiene la habilidad de fijar objetivos claros, hacer su respectivo seguimiento y dar retro alimentación en caso de ser necesario. Es capaz de motivar e inspirar confianza para asegurar la competitividad y efectividad de los logros a largo plazo.
8	MODALIDADES DE CONTACTO	Demuestra una sólida habilidad de comunicación; presenta total claridad en su comunicación, brinda la apertura a otros para compartir información, habla por todos y aprecia las contribuciones de otros, da facilidades para que los demás accedan a la información que posee.
9	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad de comprender una situación, identificar sus componentes paso a paso y organizarlos, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional. Es la forma en que se organiza información, busca y coordina datos relevantes para la toma adecuada de decisiones.
10	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para priorizar y determinar acciones con antelación que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados cumpliendo plazos, optimizando recursos y gestionando eficazmente el trabajo propio y el del equipo.
11	RESPONSABILIDAD	Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas delegadas, asumir las posibles consecuencias de los propios actos, esforzarse por dar más de lo que fue encomendado.
12	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Ser capaz de realizar una tarea y decidir correctamente, en medio de condiciones adversas. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en ocasiones de mucha exigencia.
13	TOMA DE DECISIONES	Debe analizar, evaluar, considerar las variables, comparar varios cursos de acción y elegir la acción correcta.
14	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para colaborar y cooperar con los miembros del equipo, formar parte del grupo de trabajo, realizando tareas y procesos encaminados al logro de los objetivos de la empresa hotelera, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3 DESCRIPTIVOS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

El objetivo principal del descriptivo de puestos es describir las actividades esenciales del puesto, conocimientos requeridos, responsabilidades, competencias generales y específicas del cargo. Por medio de esta herramienta los colaboradores que se integren a la empresa podrán tener claridad a cerca del rol que desempeñarán. Se hizo una descripción detallada por cargo señalando las competencias tanto generales como específicas que deben presentar los integrantes.

En la Tabla N° 13 se muestran los 11 descriptivos de puestos que fueron preparados para el personal del Hotel Floresta.

Tabla N° 13: Lista de Descriptivos de Puestos por Competencias del Hotel La Floresta

CÓDIGO	NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA
DP01	Gerente General	Administrativa
DP02	Asistente Administrativo	Administrativa
DP03	Responsable de Recepción	Recepción
DP04	Recepcionista	Recepción
DP05	Responsable de Alimentos y Bebidas	Alimentos y Bebidas
DP06	Ayudante de Cocina	Alimentos y Bebidas
DP07	Mesero	Alimentos y Bebidas
DP08	Responsable de Housekeeping	Housekeeping
DP09	Camarero	Housekeeping
DP10	Responsable de Mantenimiento	Administrativa
DP11	Ayudante de Mantenimiento	Administrativa

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.1 Gerente General

El Gerente General es el puesto clave del Hotel La Floresta, es quien se encarga de la planificación de objetivos y estrategias, establecimiento de acciones de mercadeo, logro de objetivos planteados, además de asegurar la satisfacción del cliente a todo nivel y el liderazgo del equipo humano de trabajo. Es fundamental que posea estudios de tercer nivel en la rama de Administración. El giro del negocio requiere que hable fluidamente tres idiomas diferentes al nativo. La Tabla N° 14 muestra las competencias del puesto de Gerente General, con sus correspondientes niveles.

Tabla N° 14: Competencias: Gerente General

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	A
Compromiso	A
Iniciativa	A
Integridad	A
Orientación al Cliente	A
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Conocimiento de la Industria Hotelera	A
Liderazgo	A
Modalidades de Contacto	A
Pensamiento Analítico	A
Planificación y Organización	A
Toma de Decisiones	A

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.2 Asistente Administrativo

El Asistente Administrativo apoya directamente la gestión del Gerente General, siendo nexo entre éste y las diferentes áreas del hotel, entre las actividades esenciales del puesto se encuentran: manejo de caja chica, manejo de suministros de oficina, elaboración de memos, cartas, comunicaciones oficiales de la empresa para entes internos o externos, archivo de documentación, preparación de facturas y respaldos de transacciones para ser entregados al contador del hotel, encargado del seguimiento del proceso de Satisfacción de Clientes. Su nivel de educación debe ser de tercer nivel, egresado de las carreras de Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría. Las competencias del puesto con el nivel que se requieren se exponen en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15: Competencias: Asistente Administrativo

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	B
Compromiso	B
Iniciativa	B
Integridad	B
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Dinamismo y energía	B
Empoderamiento	B
Pensamiento Analítico	B
Planificación y Organización	B
Trabajo en equipo	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.3 Responsable de Recepción

El Responsable de Recepción vela por el cumplimiento de un servicio de calidad del área que constituye la carta de presentación del hotel para el cliente, entre sus actividades esenciales se encuentran: la supervisión de atención al cliente, organización de turnos de trabajo de los recepcionistas, mantener en excelencia la presentación personal de los recepcionistas, emitir un reporte de la ocupación diaria del hotel a todas las áreas, verificar que los consumos extras de los clientes sean debidamente registrados. Las competencias para el Responsable de Recepción y sus niveles correspondientes, se presentan en la Tabla N° 16.

Tabla N° 16: Competencias: Responsable de Recepción

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	A
Compromiso	A
Iniciativa	B
Integridad	A
Orientación al Cliente	A
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Comunicación Efectiva	A
Conocimiento de la Industria Hotelera	B
Dinamismo y Energía	A
Empatía	A
Trabajo en Equipo	A

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.4 Recepcionista

El recepcionista es el encargado de brindar atención personalizada al cliente desde el primer momento que éste entra en contacto con el hotel, registra tanto el check-in o ingreso como el check-out o salida del cliente del establecimiento, brinda información sobre los servicios y horarios de atención, apoya al huésped para resolver cualquier tipo de inquietud referente a información turística de la ciudad, vela por la seguridad y privacidad del huésped. El recepcionista debe contar con estudios superiores de tercer nivel en la carrera de Hotelería y Turismo, hablar fluidamente dos idiomas extranjeros a parte español. Las competencias y niveles respectivos que debe cumplir el recepcionista se encuentran en la Tabla N° 17.

Tabla N° 17: Competencias: Recepcionista

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	B
Compromiso	B
Iniciativa	B
Integridad	B
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Comunicación Efectiva	B
Conocimiento de la Industria Hotelera	B
Dinamismo y Energía	B
Responsabilidad	B
Tolerancia a la Presión	B
Trabajo en Equipo	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.5 Responsable de Alimentos y Bebidas

El Responsable del Alimentos y Bebidas, esta a cargo de una de las áreas clave del Hotel La Floresta, presta servicios gastronómicos, se encarga de la gestión de todo lo relativo a insumos, personal, materiales y equipos necesarios para brindar servicios de alimentación y bebidas del hotel. Se encarga del proceso de producción de cocina, la elaboración y evaluación de menús. El nivel de educación requerido son estudios de tercer nivel, profesional con el título de Chef, es fundamental que hable dos idiomas de manera fluida preferentemente inglés y francés. En la Tabla N° 18, se indican las competencias para el puesto con su nivel requerido.

Tabla N° 18: Competencias: Responsable de Alimentos y Bebidas

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	A
Compromiso	A
Iniciativa	A
Integridad	A
Orientación al Cliente	A
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Conocimiento de la Industria Hotelera	A
Dinamismo y Energía	A
Habilidad Manual	B
Liderazgo	A
Tolerancia a la Presión	A

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.6 Ayudante de Cocina

La misión del ayudante de cocina es apoyar al Chef en la preparación de recetas y platos, mantener el área de la cocina y los utensilios siempre limpios y en completo orden. Entre sus actividades esenciales se encuentran: limpiar, pelar y cortar verduras, lavar vajilla y cubertería. Es deseable que tenga educación intermedia o técnica en la carrera de Gastronomía. En la Tabla N° 19, se observan las competencias requeridas para el puesto con cada uno de sus niveles.

Tabla N° 19: Competencias: Ayudante de Cocina

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	C
Compromiso	B
Iniciativa	C
Integridad	C
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Comunicación Efectiva	C
Dinamismo y Energía	B
Habilidad Manual	C
Tolerancia a la Presión	B
Trabajo en Equipo	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.7 Mesero

El mesero dentro del área de Alimentos y Bebidas, es el encargado de servir alimentos y bebidas a los clientes que solicitan el servicio, prestar atención a las necesidades de los huéspedes mientras consumen su orden, ser el nexo entre la

recepción y el restaurante para intercambio de información. Las actividades esenciales que cumple son: dar la bienvenida y despedir al cliente, entrega del menú, toma ordenes, entrega de la cuenta (comandas) y revisión que el rubro del dinero esté acreditado en la cuenta del cliente. No se requiere un nivel de educación específica, pueden ocupar el cargo postulantes de cualquier carrera siempre y cuando sean graduados de la secundaria. Las competencias requeridas y los niveles de las mismas correspondientes a un mesero se indican en la Tabla N° 20.

Tabla N° 20: Competencias: Mesero

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	B
Compromiso	B
Iniciativa	C
Integridad	C
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Comunicación Efectiva	B
Conocimiento de la Industria Hotelera	C
Dinamismo y Energía	B
Habilidad Manual	C
Tolerancia a la Presión	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.8 Responsable de Housekeeping

El Responsable de Housekeeping es el encargado de la planificación, control, organización y supervisión del equipo y las personas de limpieza, higienización, ornamentación de las habitaciones, lavandería, áreas internas y externas con

excepción de cocina. Es el responsable de garantizar la satisfacción de los huéspedes al momento de ingresar a las instalaciones del hotel, en especial las habitaciones. El nivel de educación requerido es ser técnico en Hotelería y Turismo o en carreras afines. La Tabla N° 21 resume las competencias requeridas para este puesto de trabajo.

Tabla N° 21: Competencias: Responsable de Housekeeping

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	A
Compromiso	A
Iniciativa	A
Integridad	A
Orientación al Cliente	A
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Dinamismo y Energía	A
Habilidad Manual	B
Liderazgo	A
Pensamiento Analítico	A
Trabajo en equipo	A

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.9 Camarero

El camarero es el encargado principalmente de limpiar, higienizar y organizar las habitaciones y áreas sociales, inspeccionar la habitación para la salida del huésped, reponer y controlar el material; así como atender pedidos y reclamos. Es importante que cuente con nivel de educación secundaria y con experiencia como camarero de hoteles en otras ocasiones, se considera aceptable experiencia

laboral como empleada doméstica. Las competencias con los niveles que debe poseer un candidato para el puesto de camarero se indican en la Tabla N° 22.

Tabla N° 22: Competencias: Camarero

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad del Trabajo	C
Compromiso	B
Iniciativa	C
Integridad	C
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Comunicación Efectiva	B
Dinamismo y Energía	B
Habilidad Manual	C
Planificación y Organización	C
Tolerancia a la Presión	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.10 Responsable de Mantenimiento

El Responsable de Mantenimiento es quien se encarga de verificar, dar mantenimiento y solucionar problemas en equipos (planta eléctrica, planta de agua, calefones), mobiliario e instalaciones del hotel. Las actividades que desarrolla son prestar ayuda en la instalación de equipos de uso temporal, controlar existencia de materiales y aplicación de procedimientos de seguridad industrial. Además de las competencias generales de la empresa, debe poseer: Habilidad Manual, Liderazgo, Pensamiento Analítico y Toma de Decisiones. Se requiere que su educación sea de nivel técnico o intermedio en la rama de Tecnología en Mantenimiento Industrial. Para la comprensión de los manuales

de ciertos equipos y herramientas es importante que cuente con un nivel intermedio de inglés. En la Tabla N° 23 se muestran los niveles por cada competencia requerida para el puesto.

Tabla N° 23: Competencias: Responsable de Mantenimiento

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad de Trabajo	A
Compromiso	A
Iniciativa	A
Integridad	A
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Habilidad Manual	A
Liderazgo	A
Pensamiento Analítico	A
Planificación y Organización	B
Toma de Decisiones	A

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

4.3.11 Ayudante de Mantenimiento

La misión del Ayudante de Mantenimiento es realizar la parte operativa del mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos del hotel y cocina, rigiéndose a procedimientos específicos para dejarlos en condiciones óptimas. Es el encargado de operar equipos, actuar en emergencias para solventar necesidades, cumplir las disposiciones del responsable de mantenimiento, mantener siempre limpio y en buen estado su área de trabajo. Para desempeñar estas funciones se debe contar con estudios secundarios en la rama Técnica y

Electromecánica. Las competencias y los niveles correspondientes al puesto se indican en la Tabla N° 24.

Tabla N° 24: Competencias: Ayudante de Mantenimiento

COMPETENCIA GENERAL	NIVEL
Calidad de Trabajo	C
Compromiso	B
Iniciativa	B
Integridad	C
Orientación al Cliente	B
COMPETENCIA ESPECÍFICA	NIVEL
Habilidad Manual	B
Planificación y Organización	C
Responsabilidad	B
Tolerancia a la Presión	B
Trabajo en Equipo	B

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

En el Anexo 6 se encuentran los 11 descriptivos de puestos desarrollados para el Hotel La Floresta.

4.4 SUBPROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Con el objeto de contar con directrices para la Gestión del Talento Humano, tomando en cuenta las necesidades y tamaño del Hotel La Floresta, fueron diseñados los subprocesos de: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño, Salud Ocupacional y Desvinculación del Personal. Son seis procesos diseñados, enfocados a la vinculación, desarrollo, salud ocupacional y desvinculación del personal de la empresa.

Para cada uno de los subprocesos de Gestión de Talento Humano se elaboró a la vez un manual de procedimientos en el cual se da a conocer el propósito del proceso, su alcance, responsable, definiciones, políticas, indicadores y diagrama de flujo.

4.4.1 Reclutamiento y Selección

El proceso de reclutamiento tiene como misión captar a los candidatos que cumplan el perfil por competencias, posean los conocimientos y habilidades requeridos del puesto para lograr su desarrollo y el de la empresa hotelera. La selección tiene por objeto escoger al candidato con más idóneo de todas las hojas de vida postuladas para ocupar la vacante abierta. El proceso de reclutamiento selección se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a. La Gerencia General del Hotel por intermedio de su asistente recibe una solicitud de personal para cubrir una vacante.
- b. El Gerente procede a la aprobación o desaprobación de la solicitud de personal.
- c. Si la solicitud es rechazada, el proceso finaliza.
- d. Si la solicitud es aceptada, se coloca un aviso interno de la vacante en la cartelera, también se difunden avisos de manera externa por diferentes medios (Internet, prensa).

- e. El Asistente Administrativo, selecciona los CV's que cumplen con los requerimientos del puesto.
- f. Se realiza una convocatoria a los candidatos para las entrevistas respectivas.
- g. El Gerente General entrevista a los aspirantes seleccionados.
- h. Evaluación de los resultados de las entrevistas.
- i. Elaboración de informe de desempeño.
- j. Si no pasa la entrevista el candidato, el asistente administrativo vuelve a buscar nuevos candidatos que cumplan el perfil.
- k. Selección del candidato que ocupará la vacante.
- l. Envío vía correo electrónico de la carta indicando que ha sido seleccionado el candidato para ocupar el puesto requerido por el Hotel.
- m. Si el candidato acepta la propuesta se procede a la contratación.
- n. Ingreso al IESS del nuevo empleado.
- o. Registro del contrato en la página del Ministerio de Relaciones Laborales.
- p. Firma del contrato por las partes.

- q. Legalización del contrato en la página del Ministerio de Relaciones Laborales.
- r. Realización del aviso de entrada del nuevo candidato.
- s. Dar paso al procedimiento de Inducción.

4.4.2 Inducción

Por medio del proceso de inducción los nuevos integrantes del Hotel La Floresta tienen la oportunidad de alcanzar una visión global de la empresa por medio de la familiarización con la visión, misión y objetivos de la misma, conocimiento de su equipo de trabajo, instalaciones del hotel y las funciones que va a desempeñar a partir de su contratación. El proceso de inducción comprende:

- a. Bienvenida al nuevo integrante del Hotel por parte del Gerente General.
- b. Si el empleado ya fue integrante del Hotel: presentación a todo el personal indicando sus nuevas funciones.
- c. Si el empleado es nuevo: el responsable del área correspondiente a la que se incorpora, realiza la inducción.
- d. Socialización de la charla de inducción que comprende; la historia del hotel, misión, visión, normas de conducta.

- e. Recorrido por las instalaciones.
- f. Otorgar breves indicaciones sobre: funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo.
- g. Organizar una reunión con el resto de personal para presentarlo a los responsables de otras áreas del Hotel.
- h. Mostrar el lugar específico donde desempeñar sus labores.
- i. Capacitar al nuevo empleado sobre su puesto (descriptivo de puesto).
- j. Evaluación del programa de inducción por parte del Gerente General.

4.4.3 Capacitación

La capacitación cumple con la finalidad de desarrollar nuevas competencias y mejorar las competencias existentes con el fin de aplicarlas en el momento que el Hotel La Floresta lo requiera por medio de cursos, seminarios, capacitaciones individuales, etc., para lograr elevar los conocimientos y habilidades del personal con menor desempeño. El proceso de capacitación presenta las actividades siguientes:

- a. Realizar un diagnóstico del nivel de conocimientos y desempeño de los colaboradores.

- b. Si el nivel de algunos integrantes es bueno o muy bueno, determinar incentivos económicos para los mejores empleados.
- c. Autorización de incentivo por el Gerente General.
- d. Si el nivel es bajo: determinar cuáles son las competencias deficientes.
- e. Identificación de los colaboradores que requieren capacitación.
- f. Determinación y contratación de instructores.
- g. Análisis del contenido del programa de capacitación propuesto por el instructor. El mismo que debe contener aspectos como: actitudes, conocimientos, habilidades que deben ser mejoradas.
- h. Gerente General aprueba el contenido del programa.
- i. Fijación de fecha y hora para la capacitación.
- j. Evaluación del programa recibido.

4.4.4 Evaluación de desempeño

El objeto del proceso de evaluación de desempeño es medir el rendimiento de los colaboradores del Hotel La Floresta para identificar a los integrantes que poseen el rendimiento o desempeño más bajo para tomar medidas que logren

resultados diferentes y satisfactorios para la empresa; y, adicionalmente reconocer a los mejores trabajadores para hacerlos partícipes de incentivos. Las actividades del proceso de evaluación de desempeño son:

- a. Determinar los colaboradores que van a ser evaluados.
- b. Definición de parámetros serán evaluados (quejas reclamos, deficiencias del hotel, satisfacción de los clientes, objetivos alcanzados por área, etc.)
- c. Evaluación al personal a cargo de cada responsable de área.
- d. El responsable de cada área efectúa la lista de los empleados con mejor calificación.
- e. Enviar informe a Gerencia General.
- f. Evaluación a responsables de área.
- g. Realización de comparaciones del nivel requerido con el obtenido.
- h. Elaboración de una lista de los empleados con mejor calificación por parte del Gerente General.

4.4.5 Salud Ocupacional

El proceso de salud ocupacional establece lineamientos para prevenir riesgos de trabajo, corregir malos hábitos en el desempeño de las funciones de los

colaboradores que puedan generar enfermedades profesionales a largo plazo, velando así por su salud física y a su vez su salud mental proporcionando un ambiente laboral que le permita al colaborador llevar a cabo sus responsabilidades sin niveles de estrés que puedan afectarlo emocionalmente.

En el proceso de salud ocupacional existen las actividades siguientes:

- a. Se detecta la necesidad de la creación de la política de Seguridad y Salud Ocupacional.
- b. Se busca en el mercado profesionales técnicos de Seguridad y Salud Ocupacional y se solicita propuestas.
- c. El Gerente General aprueba alguna propuesta e inicia el contacto con el técnico para la Elaboración de la política.
- d. Se reúnen la Gerencia conjuntamente con el técnico de Seguridad y Salud Ocupacional, más los responsables de cada área para tratar puntos clave y riesgos en el trabajo.
- e. El técnico entrega al gerente la propuesta de la política de seguridad y salud ocupacional para la empresa.
- f. El Gerente aprueba, si no la aprueba propone los cambios correspondientes.
- g. Una vez aprobada la política, se nombra un comité de Seguridad y Salud Ocupacional.

- h. Se difunde la política a todas las áreas de la empresa.
- i. El comité se asegura del cumplimiento de la política.
- j. Se reúne el comité para evaluar novedades.
- k. Genera un plan de actividades para el próximo período mensual.
- l. Emiten un acta de la reunión.

4.4.6 Desvinculación del Personal

El proceso de desvinculación del personal trata sobre cómo se debe formalizar el despido o desvinculación de la empresa de algún integrante, cumpliendo la normativa acorde a las formalidades que exige el Ministerio de Relaciones Laborables. Dicho proceso se lleva a cabo como sigue:

- a. Se recibe la carta de renuncia por parte del empleado, o a su vez el aviso de terminación laboral por parte del gerente general o patrono.
- b. Registra la salida del IESS del empleado.
- c. Si la renuncia es voluntaria: realizar acta de finiquito por desahucio en el Ministerio de Relaciones Laborales.

- d. Si no es voluntaria la renuncia: calcular la indemnización por despido intempestivo.
- e. El gerente general llama al ex colaborador para aceptación, firma y cancelación con un cheque certificado del acta de finiquito.
- f. El gerente general carga documento sumillado en la página del MRL, para su legalización.

Los manuales de procedimiento de los subprocesos correspondientes a la Gestión del Talento Humano se adjuntan en el Anexo 7.

4.5 INDICADORES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para medir la eficiencia de los procedimientos de Gestión del Talento Humano, se propone un total de 12 indicadores, en la Tabla N° 29 se muestra el nombre del indicador y el propósito de su medición.

Tabla N° 25: Competencias: Ayudante de Mantenimiento

NO.	SUBPROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
1	Reclutamiento y Selección	Porcentaje de puestos vacantes	Mide en porcentaje la cantidad de puestos vacantes
2	Reclutamiento y Selección	Porcentaje de Vacantes Abastecidas	Proporciona en porcentaje el número de vacantes abastecidas
3	Inducción	Costo de Inducción	Costos del procesos de inducción del nuevo empleado
4	Inducción	Tiempo Total de Inducción	Tiempo total empleado en el procesos de inducción
5	Capacitación	Número de Horas de Capacitación por área	Número de horas de capacitación de los empleados de cada área
6	Capacitación	Porcentaje de Asistencia a capacitación por parte de los empleados	Cantidad de empleados y trabajadores que asistieron a la capacitación
7	Capacitación	Costo de la inversión por trabajador	Mide el costo de la capacitación por cada trabajador
8	Evaluación de Desempeño	Porcentaje de cobertura de evaluaciones de desempeño	Mide la cobertura de evaluaciones de desempeño dentro del personal del Hotel La Floresta
9	Salud Ocupacional	Porcentaje de Ausentismo por salud	Mide en porcentaje la cantidad de horas perdidas por enfermedad sobre el total de horas trabajadas
10	Salud Ocupacional	Tasa de accidentabilidad por trabajador	Indica en porcentaje el número de días perdidos por un accidente sobre el total de trabajadores
11	Desvinculación del Personal	Índice de rotación	Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado voluntaria o involuntariamente durante el último ejercicio.
12	Desvinculación del Personal	Índice de desvinculación voluntaria	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado voluntariamente durante el último ejercicio.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Burgos

El Anexo 9 presenta una tabla detallada con los datos de los indicadores del Proceso de Gestión de Talento Humano.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La estabilidad política que ha alcanzado el Ecuador en los últimos siete años, el apoyo que otorga el estado para el desarrollo del turismo, el crecimiento económico del país, las excelentes condiciones de la infraestructura que permite la movilización de turistas, la baja inflación alcanzada a nivel regional acompañados de los avances de tecnología y sistemas de información, constituyen oportunidades para el sector hotelero del Ecuador.
- El Hotel La Floresta es una empresa que inició sus actividades en 1992, se encuentra brindando servicios hoteleros al mercado por 24 años, logrando fidelización de clientes gracias al reconocimiento de la calidad y el servicio ofertado por el personal de la empresa liderado por la gerente general además cuenta con una infraestructura que cuida el confort y el bienestar del cliente; aspectos que dan como resultado una empresa líquida y rentable que posee bajo apalancamiento financiero.
- En el Hotel La Floresta no existían procesos estructurados, cada área desempeñaba sus actividades de manera rutinaria. Los responsables del desarrollo de los procesos no estaban claramente identificados. La carencia de una estructura de procesos provocaba demoras en el tiempo de servicio,

subutilización de recursos, deficiencias en la comunicación, desorganización, falta de control sobre el tiempo de ejecución de tareas, inexistencia de indicadores que permitan llevar un informe estadístico anual sobre la ocupación del hotel, planificación limitada de actividades a corto y largo plazo, además de otros contratiempos. Otra particularidad era la inexistencia de un proceso de soporte enfocado al talento humano de la empresa, dejando de lado la correcta gestión del personal.

- De acuerdo a los resultados del estudio del clima laboral del Hotel La Floresta, se pudieron determinar varios factores que necesitan atención por parte de la gerencia para mejorar el desempeño de los colaboradores y su motivación por formar parte de la empresa, entre ellos se pudo detectar que la misión y visión no han sido difundidas claramente a todos los empleados, hecho que aleja a los colaboradores de los objetivos estratégicos organizacionales y la visión empresarial establecidos por la gerencia. En la empresa no existen descriptivos de los puestos de trabajo, los empleados conocen sus funciones a breves rasgos, haciendo que la responsabilidad se limite en ciertas ocasiones. Respecto a la capacitación de empleados, ciertas áreas reciben mayor capacitación y preparación que otras por la naturaleza de sus actividades. No existe un proceso formal de evaluación de desempeño para los colaboradores.
- Entre los aspectos positivos reconocidos por el personal se encuentran la satisfacción por formar parte de la empresa, el mejoramiento profesional que obtienen por medio de su trabajo, la capacidad de alcanzar sus metas y objetivos personales, el trato respetuoso recibido por parte de la gerencia y entre

compañeros de trabajo, generando confianza, comunicación y compromiso, los beneficios que perciben y la estabilidad laboral. Los empleados consideran que es importante contar con procesos y procedimientos que guíen la gestión de la empresa, al ser conscientes los trabajadores de esta necesidad, el inicio del manejo de las operaciones bajo estándares en el hotel facilita su ejecución.

- Fue efectuado el levantamiento de los procesos del Hotel La Floresta, presentando un mapa que contiene el Proceso de Gestión Estratégica, Gestión Comercial, Recepción, Alimentos y Bebidas, Houskeeping, Ventas, Gestión Administrativa y Gestión Financiera. Los procesos se encuentran sustentados con su respectivo manual de procedimiento.
- Se realizó el levantamiento de competencias para la creación de un diccionario, el mismo que está conformado por cinco competencias generales que son aquellas que debe poseer todo el personal del Hotel La Floresta: Calidad de Trabajo, Compromiso, Iniciativa, Integridad y Orientación al Cliente. Las competencias específicas diseñadas de acuerdo a los puestos de trabajo son: Comunicación Efectiva, Conocimiento de la Industria Hotelera, Dinamismo y Energía, Empatía, Empoderamiento, Habilidad Manual, Liderazgo, Modalidades de Contacto, Pensamiento Analítico, Planificación y Organización, Responsabilidad, Tolerancia a la Presión, Toma de Decisiones y Trabajo en Equipo. Las mismas que cuentan con tres niveles que permiten identificar los comportamientos de acuerdo al puesto.

- El Hotel La Floresta cuenta con 11 puestos de trabajo que son: Gerente General, Asistente Administrativo, Responsable de Recepción, Recepcionista, Responsable de Alimentos y Bebidas, Ayudante de Cocina, Mesero, Responsable de Housekeeping, Camarero, Responsable de Mantenimiento y Ayudante de Mantenimiento, para los que se diseñó su descriptivo de puesto por competencias. En el descriptivo de puesto se encuentran sus datos generales, misión, actividades esenciales, conocimientos requeridos, responsabilidades asignadas, relaciones del puesto tanto internas como externas, competencias generales y específicas, nivel de educación y experiencia laboral.
- Fueron diseñados seis procesos que permiten la Gestión del Talento Humano en la empresa, siendo éstos: Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño, Salud Ocupacional y Desvinculación del Personal. Cada proceso cuenta con su manual de procedimiento, donde consta su propósito, alcance, responsable, definiciones correspondientes, indicadores de gestión, documentos y registros que emplea y diagrama de flujo de actividades.

5.2 RECOMENDACIONES

- El Hotel La Floresta debe contar anualmente con indicadores financieros que permitan llevar un control de la rentabilidad que alcanza la empresa año tras año, para en base a ello generar sus objetivos y estrategias.
- Es importante que la gerencia fomente y fortalezca el conocimiento por parte de los empleados de la misión, visión y objetivos de la empresa, de esta forma se

genera un sentido de identidad con el hotel a más de aportar al desenvolvimiento del personal enfocados en la visión empresarial.

- El Hotel La Floresta debe utilizar en su totalidad las herramientas de su sistema hotelero interno, para que de manera automatizada se generen reportes de información de clientes, porcentaje de ocupación del hotel, reservas, facturación de todos los servicios prestados entre otros que sustituirían los procesos manuales y archivo físico de registros.
- Difundir el levantamiento de procesos realizado en este trabajo a todos los colaboradores del hotel, con el fin de identificar el objetivo que tiene el proceso, su responsable, políticas que lo definen e indicadores que permiten su medición para que los procedimientos sean cumplidos de acuerdo a los lineamientos establecidos y de esta manera mejorar el servicio al cliente.
- Incluir en el mapa de procesos el proceso de soporte enfocado a la Gestión del Talento Humano enfocado al incremento de la productividad y satisfacción de los colaboradores de la empresa.
- Realizar anualmente un estudio del clima laboral de la empresa con el fin de detectar aspectos que necesitan ser mejorados y establecer un plan que permita generar cambios y nuevos resultados en los trabajadores y en el ambiente en que se desarrollan.

- Se sugiere implementar el sistema de gestión de recursos humanos basados en competencias, ya que es una herramienta para mejorar la gestión administrativa y operativa del hotel y está compuesto por varios procesos.
- Para un correcto desempeño, control, evaluación, reclutamiento, selección de recursos humanos se recomienda al Hotel la Floresta crear un departamento de Talento Humano, debido a que son muchas las funciones y responsabilidades del Gerente General.
- Para mejorar el empoderamiento se sugiere al Hotel La Floresta, considerar al recurso humano como un factor preponderante y fundamental en su funcionamiento como empresa hotelera.
- Para una mejor eficiencia y eficacia en el desempeño del talento humano se recomienda, analizar todos los puestos desde el nivel ejecutivo, pasando por los responsables de área hasta el nivel operativo, garantizando su difusión y reinducción a todos los empleados, dando a conocer la importancia del sistema de gestión por competencias, los cambios que se producirán, los incentivos y los objetivos que se persiguen.

REFERENCIAS

1. Adams, K. (1995/1996). *Competency's American origins and the conflicting approaches in use today* . Londres : Eclipse Group .
2. Agudelo, L., & Escobar, J. (2004). *Gestión por Procesos*. Medellín : ICONTEC.
3. Agudelo, L., & Escobar, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Medellín: ICONTEC.
4. Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* . Buenos Aires : Ediciones Granica .
5. Alles, M. (28 de junio de 2007). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Buenos Aires, Argentina.
6. Álvarez, M. (2006). *Clima Organizacional en Colombia, Bogotá. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención* . Centro Editorial Universidad El Rosario .
7. Banco Central del Ecuador . (31 de Enero de 2014) . *Estadísticas Macroeconómicas* . Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
8. Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Turísticas. Diciembre 2013*. Quito: Cámara Provincial de Turismo de Pichincha.
9. Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administracion, un nuevo panorama competitivo* . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
10. Centro Panamericano de Estudios Superiores. (2013). *CEPES* . Obtenido de CEPES : http://www.cepes-andalucia.es/fileadmin/media/docs/Material_Promocional/Diccionario%20de%20Competencias.pdf
11. Chiavenato, I. (1993). *Iniciacion a la Organizacion y Control*. McGraw Gil .
12. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . México : McGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. de C.V. .
13. Claude, L.-L. (1996). *Gestión de las Competencias* . Paris : Les editions d'organisation.
14. Clima Laboral . (2011) . *Clima Laboral* . Obtenido de <http://www.climalaboral.com.es/2011/08/la-importancia-de-los-companeros-para-generar-un-grato-clima-laboral/>
15. Congreso Nacional del Ecuador. (2008). *Ley de Turismo*. Quito: Lexis.
16. Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* . Upper Saddle River : Prentice-Hall.

17. El Telégrafo . (28 de Marzo de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo : <http://www.telegrafo.com.ec/noticias/informacion-general/item/turismo-genero-1-500-millones-y-crece-al-18.html>
18. Espinosa, M., & Flores, K. (2008). Levantamiento, Mejoramiento de Procesos y Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Clínica Jerusalen Ubicada en la Ciudad de Quito. Quito , Pichincha , Ecuador .
19. Freire, M. d. (27 de Febrero de 2014). Antecedentes Hotel La Floresta . (G. Burgos, Entrevistador)
20. Fundibeq. Org. (2008). http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf. Obtenido de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
21. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Cantón Baños de Agua Santa. (21 de Mayo de 2014). *Sitio Oficial de Turismo de Baños Ecuador* . Obtenido de <http://banos-ecuador.com/volcan>
22. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa. (2013). *Catastro de Establecimientos de Alojamiento*. Baños de Agua Santa.
23. Hodgetts, R., & Altman, S. (18 de 10 de 1985). *Clima en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://www.climaempresa.com/page/2/>
24. Hotel La Floresta . (2012). Misión Hotel La Floresta . Baños, Tungurahua , Ecuador.
25. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (04 de 04 de 2010). *Resultados del Censo 2010*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
26. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
27. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Indice de Precios al Consumidor* . Quito: INEC .
28. Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales*. Mexico: Pearson Educación.
29. Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
30. Luhmann, N. (1991). *Sistemas Sociales* . México : Alianza.
31. Luna, Á. (2008). *Capital humano: gestión por competencias laborales en administración pública* . México : Editorial Trillas .
32. Marelli, A. (2000). *Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencias*.
33. McClelland, D. (1973). *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"*.

34. Mertens, L. (2000). *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Ediciones Cinterfor .
35. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2013). *Guía Legal para Inversiones*. Obtenido de Invest Ecuador: <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>
36. Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Pro Ecuador* . Recuperado el 02 de Abril de 2014, de Pro Ecuador : <http://www.proecuador.gob.ec/porqueinvertir/>
37. Ministerio de Finanzas . (26 de Febrero de 2014). *Política y Programación Fiscal* . Obtenido de Ministerio de Finanzas : <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/HOJA-DE-MANDO-25-02-2014.pdf>
38. Ministerio de Turismo. (2012). *La experiencia turística en el Ecuador*. Quito: Ministerio de Turismo.
39. Ministerio de Turismo. (25 de Enero de 2014). *Ministerio de Turismo* . Obtenido de <http://www.turismo.gob.ec/valores-mision-vision/>
40. Movimiento Alianza País . (4 de Abril de 2014). *El mayor éxito de Ecuador: rescatamos la autoestima, Rafael Correa*. Obtenido de Movimiento Alianza País: http://movimientoalianzapais.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=8374:elmayorexitodeecuador-rescatamoslaautoestima-rafaelcorrea&catid=26&Itemid=128
41. Naciones Unidas . (2009). *CIU Rev. 4* . Nueva York .
42. Nordhaus, W., & Samuelson, P. (2010). *Economía*. México: McGraw-Hill.
43. Núñez, R. (8 de Enero de 2014). *Infolatam*. Obtenido de Infolatam: <http://www.infolatam.com/2014/01/09/la-inflacion-en-america-latina-los-buenos-los-feos-y-los-malos/>
44. Pepper, S. (5 de Mayo de 2011). *Definición de Gestión por Procesos*. Obtenido de <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
45. Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* . Madrid : ESIC EDITORIAL.
46. Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional* . México : Alfaomega.
47. Sablich, H., & Charles, A. (2012). *Gestión de recursos humanos (GRH) estratégica* . Buenos Aires : El Cid Editor .
48. SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito : Ediecuatorial .
49. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work* . Ediciones John Wiley and Sons .
50. Universidad Economía y Empresas. (s.f.). *Las nuevas tecnologías en el sector turístico*. Obtenido de http://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general_colaboracion2.pdf

51. Vindas, J. O. (1 de Junio de 2009). *Guía Para el Levantamiento de Procesos* . Obtenido de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Manual de Procedimientos de los Procesos del Hotel La Floresta

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-01	Procedimiento: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos estratégicos y operativos que permitan cumplir objetivos y metas del Hotel La Floresta en un plazo determinado.

2. ALCANCE

Abarca la elaboración del plan estratégico y operativo.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Planificación Estratégica: herramienta utilizada para diagnosticar y analizar aspectos internos y externos de la empresa, que pueden representar oportunidades o riesgos, y de acuerdo a ellos tomar decisiones que permitan alcanzar objetivos aprovechando al máximo los recursos existentes.

5. POLÍTICAS

- Se deberá revisar y actualizar anualmente el plan estratégico y operativo.
- Se elaborará un diagnóstico previo de las necesidades prioritarias de cada uno de los procesos existentes.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-01	Procedimiento: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
Edición No. 1		Página 2 de 4

- Se realizará un análisis del macro y microentorno de la empresa anualmente.
- Se revisará el cumplimiento periódico del Plan Estratégico y Operativo de la empresa.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo			
Descripción	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo respecto a las metas y objetivos propuestos			
Fórmula	$\frac{\text{Objetivos y metas alcanzadas}}{\text{Objetivos y metas propuestas}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	85%	90%	Responsables de áreas	Gerente General

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP01-01	Plan Estratégico
DC2-SP01-01	Plan Operativo

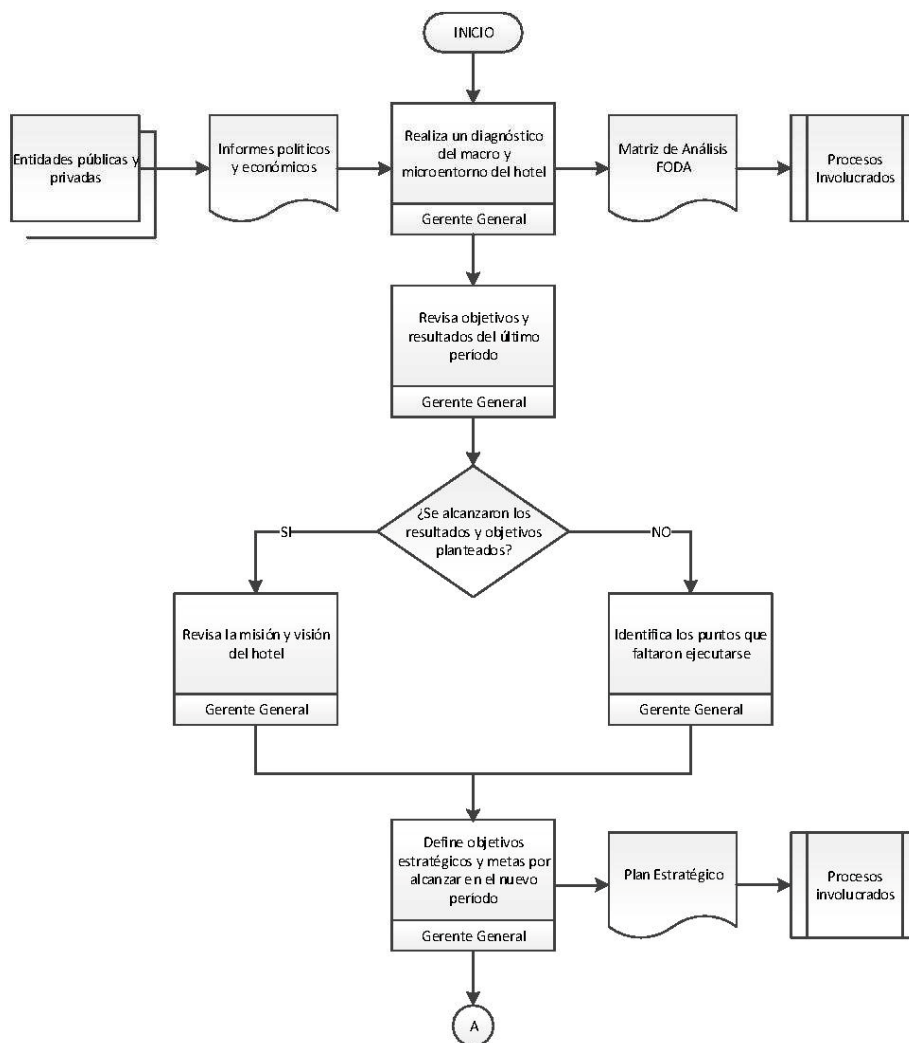
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				

9. DIAGRAMA DE FLUJO

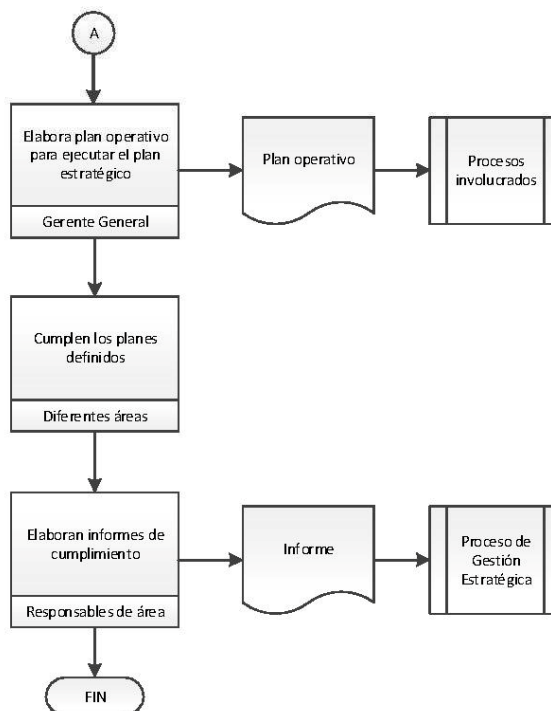
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-01	Procedimiento: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
Edición No. 1		Página 3 de 4




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-01	Procedimiento: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA	
Edición No. 1		Página 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-02	Procedimiento: CONTROL DE LA GESTIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Promover la mejora continua en el Hotel La Floresta, por medio de la evaluación de los resultados de los procesos del Sistema de Gestión.

2. ALCANCE

Aplica al control de la gestión de los procesos del Sistema de Gestión del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General


4. DEFINICIONES

- Eficacia: nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos, conseguir los objetivos correspondientes a una acción. (Pérez, 2010, p. 157)
- Eficiencia: se identifica con la productividad de los recursos, equivale a la relación entre lo producido y los recursos consumidos para ello. (Pérez, 2010, p. 157)
- SGP: Sistema de Gestión por Procesos

5. POLÍTICAS

- El Gerente General realizará el control de la gestión de los procesos en conjunto con el responsable de cada área semestralmente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-02	Procedimiento: CONTROL DE LA GESTIÓN	
Edición No. 1		Página 2 de 4

- Con un mes de anticipación a la fecha de la reunión para el control de la gestión del Hotel La Floresta, los responsables de cada área deberán tener lista la siguiente información: resultados de auditorías anteriores, informe del Monitoreo de Satisfacción del Cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto y/o servicio, estado de las Acciones Correctivas y Preventivas, acciones de seguimiento de revisiones de la Gerencia General previas y recomendaciones de mejora.

6. INDICADORES

Nombre	Acciones de Mejora Implementadas			
Descripción	Acciones de mejora implementadas frente a las acciones de mejora que fueron propuestas			
Fórmula	$\frac{\text{Número de acciones de mejora implementadas}}{\text{Número de acciones de mejora propuestas}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	80%	90%	Responsables de Áreas	Gerente General

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DC1-SP01-02	Acciones de seguimiento de revisiones de la Gerencia General previas
DC2-SP01-02	Recomendaciones de mejora
DC3-SP01-02	Informe de Control de Gestión

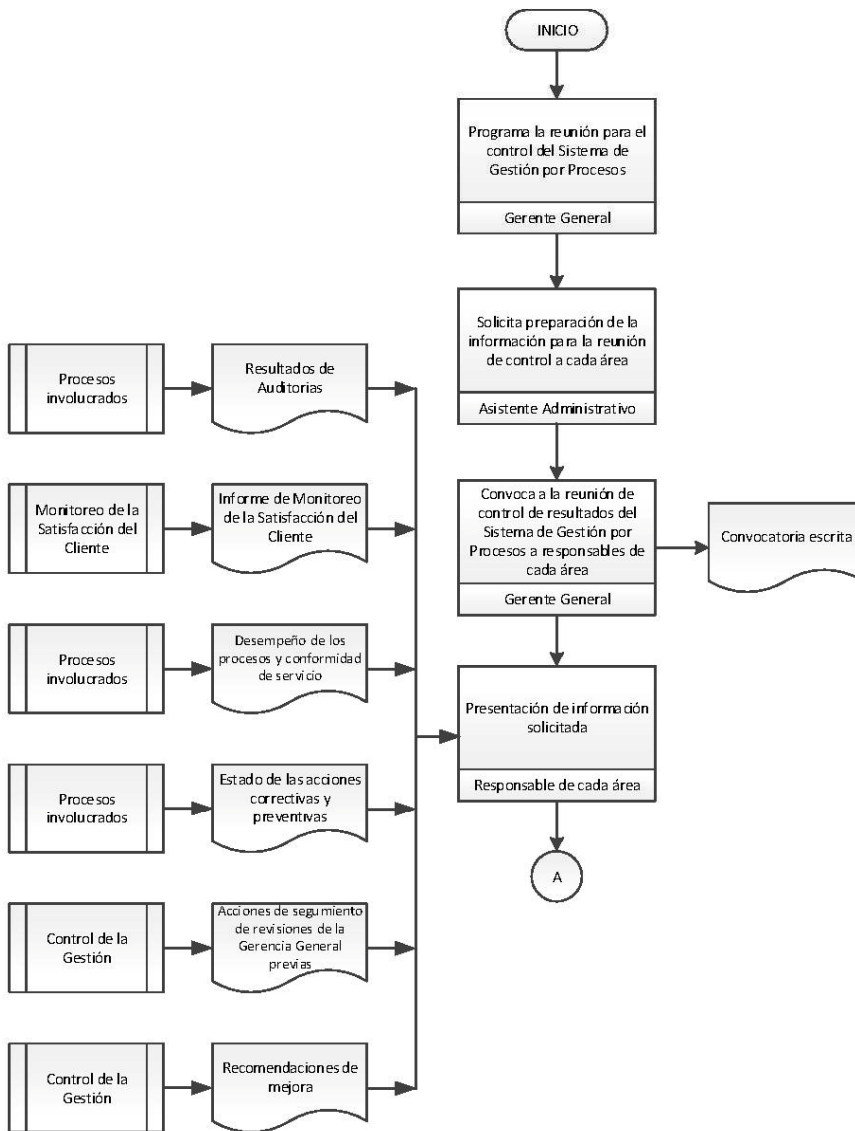
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				


9. DIAGRAMA DE FLUJO

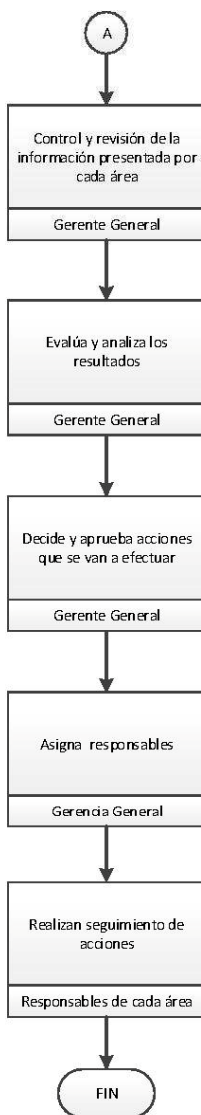
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-02	Procedimiento: CONTROL DE LA GESTIÓN	
Edición No. 1		Página 3 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP01-02	Procedimiento: CONTROL DE LA GESTIÓN	
Edición No. 1		Página 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 1 de 7

1. PROPÓSITO

Conocer y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel La Floresta mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción.

2. ALCANCE

Aplica al monitoreo de la satisfacción de clientes externos del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

No Aplica.

5. POLÍTICAS

- Se aplicará el proceso a todo cliente que se haya alojado una o más noches en el establecimiento hotelero, una vez que esté realizado el check-out correspondiente.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 2 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Satisfacción de Clientes			
Descripción	Porcentaje de satisfacción de clientes respecto a los servicios y productos recibidos y adquiridos			
Fórmula	<p>Las respuestas de cada pregunta de la encuesta de satisfacción del cliente pueden contestarse de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <p style="text-align: center;">A. Excelente B. Bueno C. Regular D. Malo E. Muy Malo</p> <p>Dichas respuestas tienen una puntuación de equivalencia de satisfacción como sigue:</p> <p style="text-align: center;">A. 100 B. 80 C. 60 D. 40 E. 20</p> <p>Fórmula de % Satisfacción del cliente:</p> $\frac{(P1/P1d + P2/P2d + P3/P3d + P4/P4d + P5/P5d)}{5} * 100$ <p>En donde:</p> <p>$P_1 = (nP_1 * A) + (nP_1 * B) + (nP_1 * C) + (nP_1 * D) + (nP_1 * E)$</p> <p>$P_2 = (nP_2 * A) + (nP_2 * B) + (nP_2 * C) + (nP_2 * D) + (nP_2 * E)$</p> <p>$P_3 = (nP_3 * A) + (nP_3 * B) + (nP_3 * C) + (nP_3 * D) + (nP_3 * E)$</p> <p>$P_4 = (nP_4 * A) + (nP_4 * B) + (nP_4 * C) + (nP_4 * D) + (nP_4 * E)$</p> <p>$P_5 = (nP_5 * A) + (nP_5 * B) + (nP_5 * C) + (nP_5 * D) + (nP_5 * E)$</p> <p>$P_1 d = \text{Total } nP_1 \text{ respondidas } * A$</p> <p>$P_2 d = \text{Total } nP_2 \text{ respondidas } * A$</p> <p>$P_3 d = \text{Total } nP_3 \text{ respondidas } * A$</p> <p>$P_4 d = \text{Total } nP_4 \text{ respondidas } * A$</p> <p>$P_5 d = \text{Total } nP_5 \text{ respondidas } * A$</p>			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
En cada check out del cliente	80%	90%	Responsable de Recepción	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 3 de 7

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP02-01	Encuesta de Satisfacción del Cliente
DC2-SP02-01	Informe de Monitoreo de Satisfacción del Cliente
DC3-SP02-01	Plan de Mejora
DC4-SP02-01	Plan de seguimiento

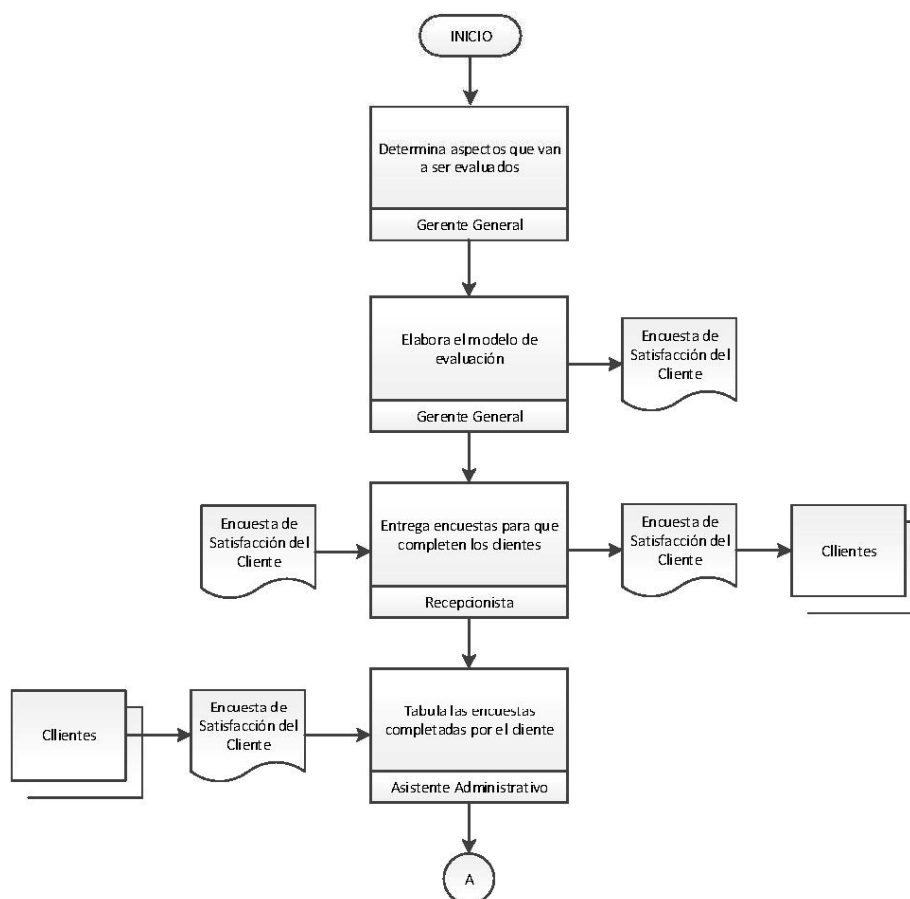
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

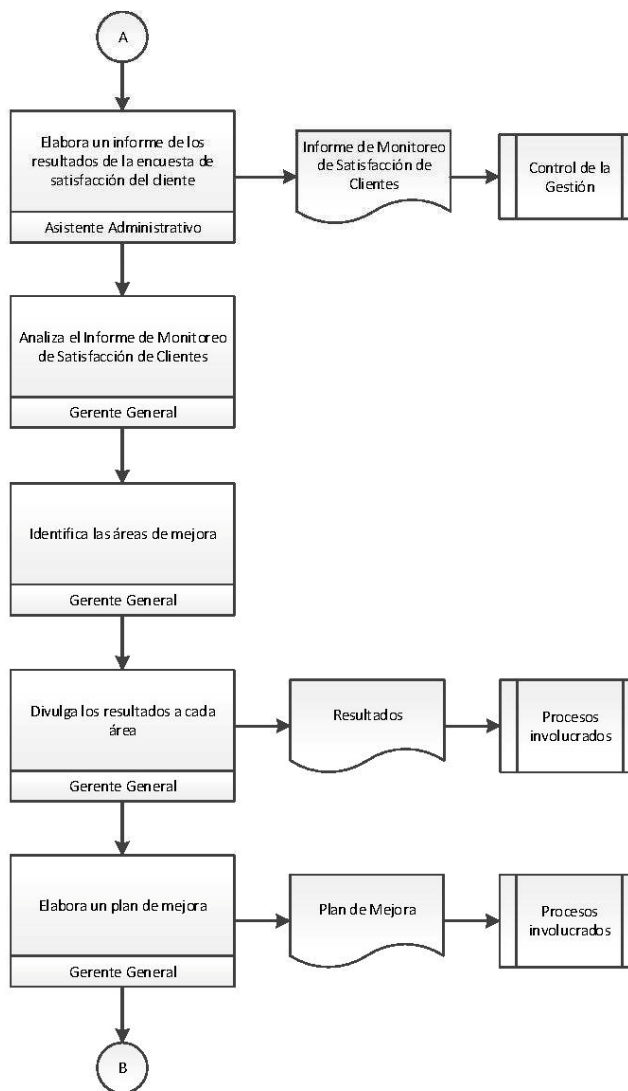
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 4 de 7

9. DIAGRAMA DE FLUJO



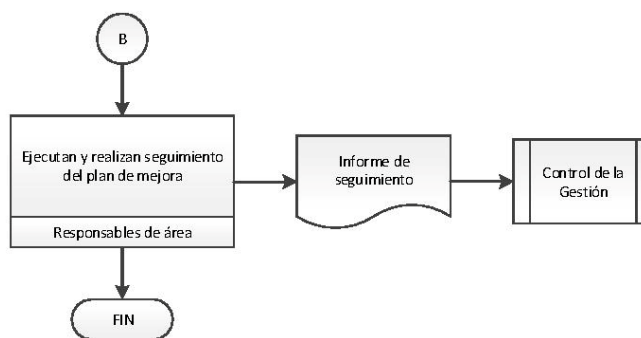
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 6 de 7




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-01	Procedimiento: MONITOREO DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
Edición No. 1		Página 7 de 7

DC1-SP02-01 Encuesta de Satisfacción del Cliente

<p>HOTEL LA FLORESTA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</p> <p>Estimado huésped:</p> <p>Con el fin de conocer cual es su percepción referente al servicio brindado en el Hotel La Floresta y buscar siempre la mejora continua, pedimos su apoyo contestando a las siguientes preguntas, marcando con una X en la opción que usted crea conveniente.</p> <p>1. El servicio del personal de recepción a su llegada, durante su estadía y al momento de su salida fue:</p> <p>A. Muy Bueno () B. Bueno () C. Regular () D. Malo () E. Muy Malo ()</p> <p>2. El servicio brindado por el personal de restaurante lo consideró:</p> <p>A. Muy Bueno () B. Bueno () C. Regular () D. Malo () E. Muy Malo ()</p> <p>3. Las condiciones de limpieza e higiene de la habitación en que se alojó las considera:</p> <p>A. Muy Buenas () B. Buenas () C. Regular () D. Malas () E. Muy Malas ()</p> <p>4. En qué estado considera que se encuentran las áreas sociales del hotel:</p> <p>A. Muy Bueno () B. Bueno () C. Regular () D. Malo () E. Muy Malo ()</p> <p>5. La calidad de los alimentos y los platos que se sirven en el restaurante considera que es:</p> <p>A. Muy Buena () B. Buena () C. Regular () D. Mala () E. Muy Mala ()</p> <p>COMENTARIOS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO!</p>
--

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-02	Procedimiento: GESTIÓN DE MARKETING DIGITAL	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Generar visitas directas de los usuarios de internet a la página web del hotel y sus páginas de redes sociales, para conocer los productos y servicios ofrecidos por el establecimiento.

2. ALCANCE

Aplica a la gestión de marketing digital efectuada en la página web del Hotel La Floresta y páginas de redes sociales.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Agencia de viajes virtual: empresa dedicada a la comercialización de paquetes turísticos directamente al cliente final, la operación y gestión de la venta es realizada en internet.
- Booking: (www.bookin.com) sitio web que recibe visitantes en busca de estancias de ocio y de negocios a nivel internacional.
- Tripadvisor: (http://www.tripadvisor.co/pages/about_us.html) sitio web que permite a los viajeros planificar y llevar a cabo un viaje perfecto, proporciona consejos viables de viajeros reales y una amplia variedad de funcionalidades de planificación y enlaces directos a las herramientas de reserva. (Tripadvisor, 2014)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-02	Procedimiento: GESTIÓN DE MARKETING DIGITAL	
Edición No. 1		Página 2 de 4

5. POLÍTICAS

- Se mantendrá actualizada la información del Hotel La Floresta en la página web del hotel y las páginas de redes sociales. La información corresponderá a mejoras de la infraestructura y ofrecimiento de servicios.
- Anualmente se realizará una actualización de la disponibilidad de habitaciones para el año en curso.

6. INDICADORES

Nombre	Habitaciones vendidas por medio de la página web del hotel			
Descripción	Número de habitaciones vendidas por medio de la página web del hotel			
Fórmula	$\frac{\text{Total de Habitaciones vendidas a través de la página web del hotel}}{\text{Total de Hab. publicadas para la venta en la página web del hotel}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	10	20	Asistente Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
NA	

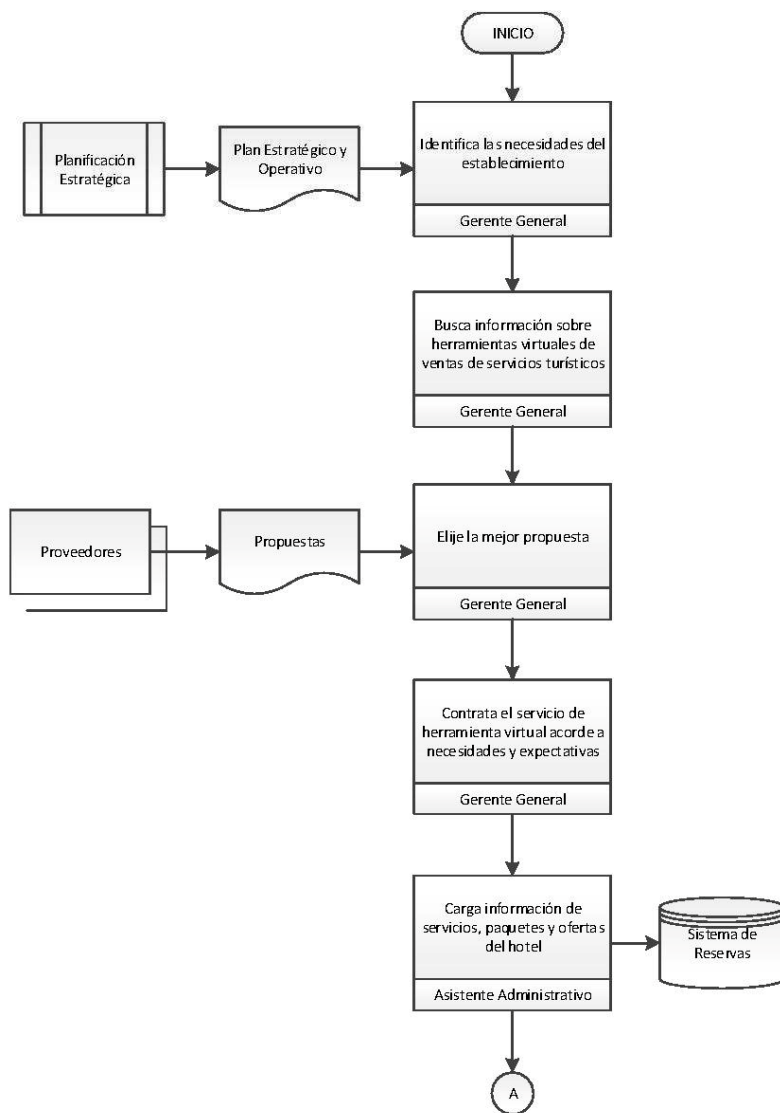
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP02-02	Valor a pagar de las comisiones a agencias de viajes virtuales	Digital	1 año	Almacenamiento en base de datos electrónica


9. DIAGRAMA DE FLUJO

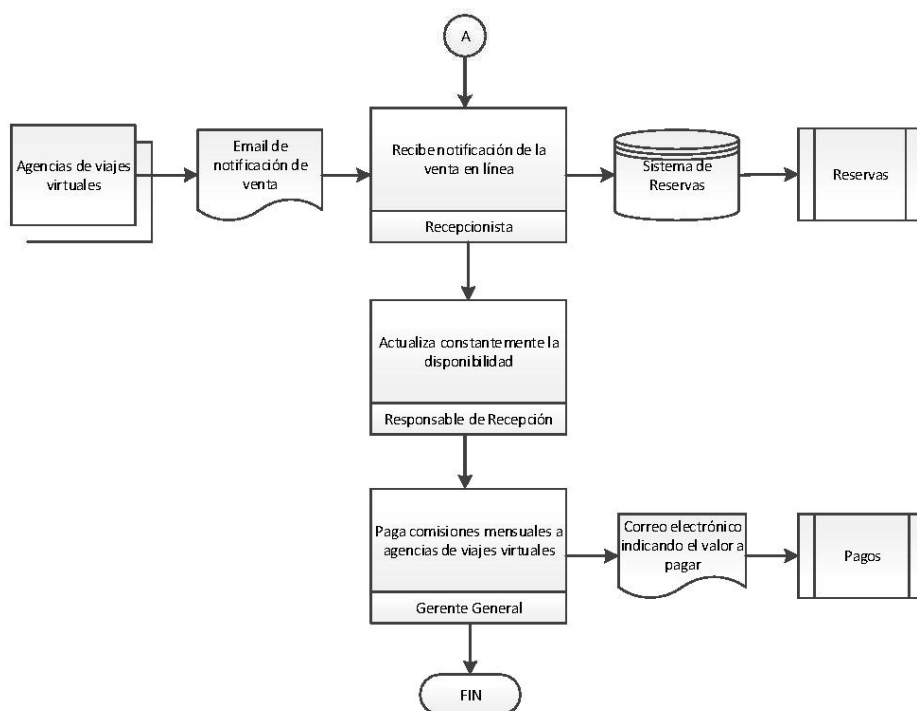
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-02	Procedimiento: GESTIÓN DE MARKETING DIGITAL	
Edición No. 1		Página 3 de 4




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP02-02	Procedimiento: GESTIÓN DE MARKETING DIGITAL	
Edición No. 1		Página 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-01	Procedimiento: ATENCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Brindar información y servicio eficiente, amable, preciso y de calidad al cliente en cada uno de sus requerimientos.

2. ALCANCE

Aplica al personal del Hotel La Floresta al momento de brindar el servicio e información del establecimiento a clientes y clientes potenciales.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Recepción

4. DEFINICIONES

- Check-in: registro de los datos informativos al momento del ingreso de los clientes que contratan el servicio de alojamiento, para dar permiso al uso de las instalaciones del hotel.
- Check-out: realización del cierre de cuentas por concepto de alojamiento y demás servicios ofertados por el Hotel La Floresta y salida del cliente del establecimiento.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-01	Procedimiento: ATENCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 2 de 4

5. POLÍTICAS

- El personal apto para brindar información del hotel es el perteneciente al área de recepción; solo en casos fortuitos integrantes de áreas diferentes darán a conocer los servicios, siempre y cuando se encuentren junto a un integrante de recepción.
- Se mostrará físicamente la habitación al cliente únicamente cuando esté lista para ser vendida, no hacerlo si se encuentra en proceso de limpieza.
- La información solicitada por el cliente como direcciones, horarios de servicios internos como externos deberá ser comunicada de manera exacta y precisa.

6. INDICADORES

Nombre	% de Comentarios positivos recibidos por parte del cliente			
Descripción	Porcentaje de comentarios recibidos por parte del cliente			
Fórmula	$\frac{\text{Total de comentarios positivos recibidos por parte del cliente}}{\text{Total de comentarios recibidos}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	70%	85%	Recepcionistas	Responsable de Recepción


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
NA	

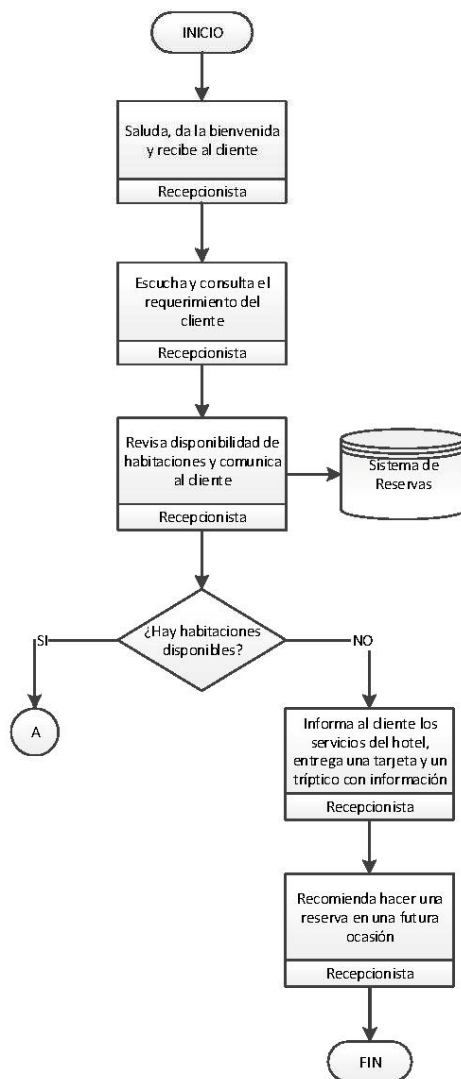
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

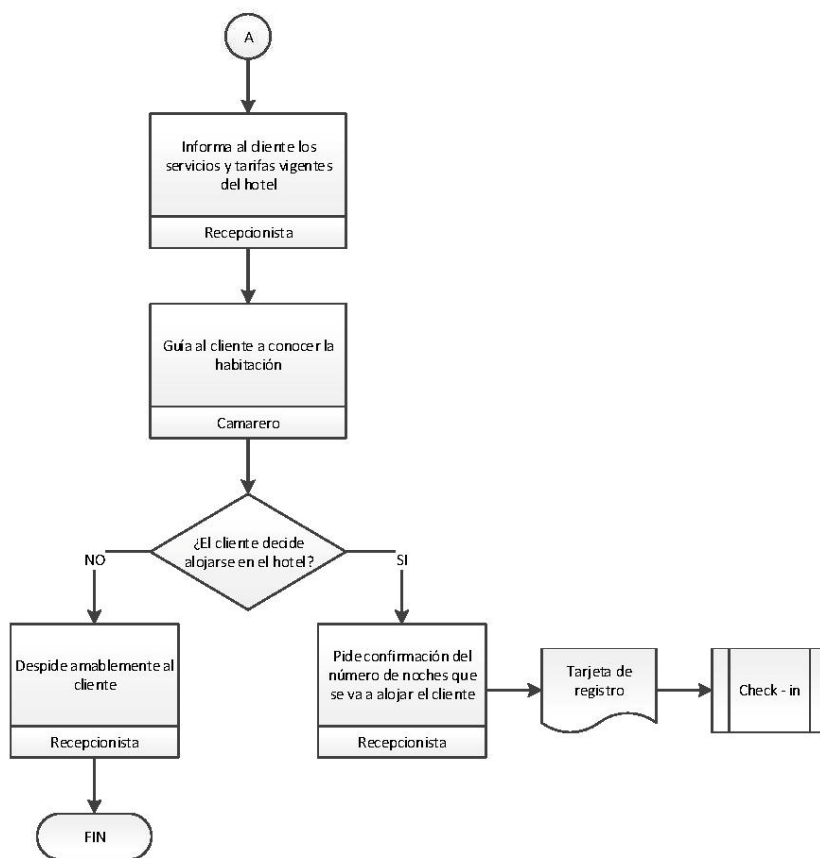
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-01	Procedimiento: ATENCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-01	Procedimiento: ATENCIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Llevar a cabo el cobro y la facturación a los clientes externos del Hotel La Floresta, por consumo de productos y servicios en el establecimiento.

2. ALCANCE

El proceso aplica a los cobros y facturación efectuados a los clientes externos del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Recepción


4. DEFINICIONES

- RUC: corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos. (Servicio de Rentas Internas, 2010)

5. POLÍTICAS

- La tarifa de alojamiento incluye el 12% de IVA y el 10% de servicios.
- Los niños de 5 a 12 años de edad pagan el 50% de la tarifa, en caso de compartir cama.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN		
Edición No. 1			Página 2 de 6

- Niños menores de 5 años, tienen gratuidad en la tarifa de alojamiento si comparten cama con sus padres.
- La forma de pago son: efectivo, transferencias o depósitos bancarios y con tarjeta de crédito.
- En el caso de agencia de viajes, la factura se debe entregar el momento del check-out del cliente, con un plazo máximo de pago de 30 días.
- Se debe anticipar la inexistencia de facturas que estén en periodo de vigencia.

6. INDICADORES

Nombre	Monto Facturado			
Descripción	Monto total facturado			
Fórmula	\sum Montos Facturados			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	\$ 15000	\$ 22000	Recepcionistas	Responsable de Recepción


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP03-02	Factura
DC2-SP03-02	Voucher de pago con tarjeta de crédito
DC3-SP03-02	Comprobante de depósito o transferencia bancaria

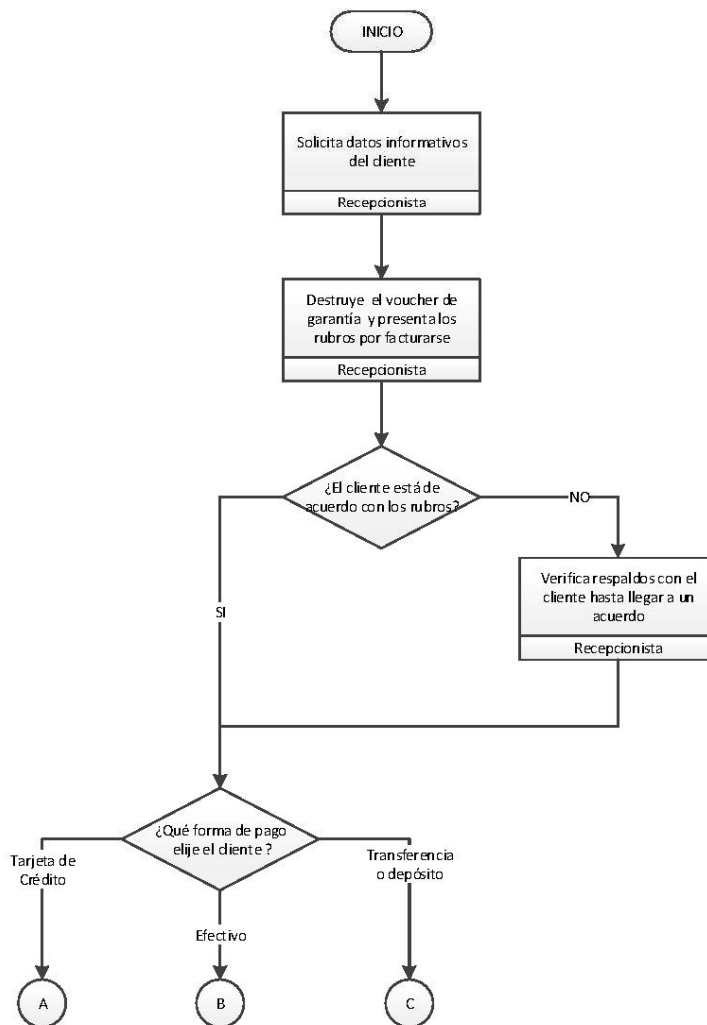
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP03-02	Registro de vouchers cobrados	Digital	1 año	Almacenamiento en base de datos digital


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

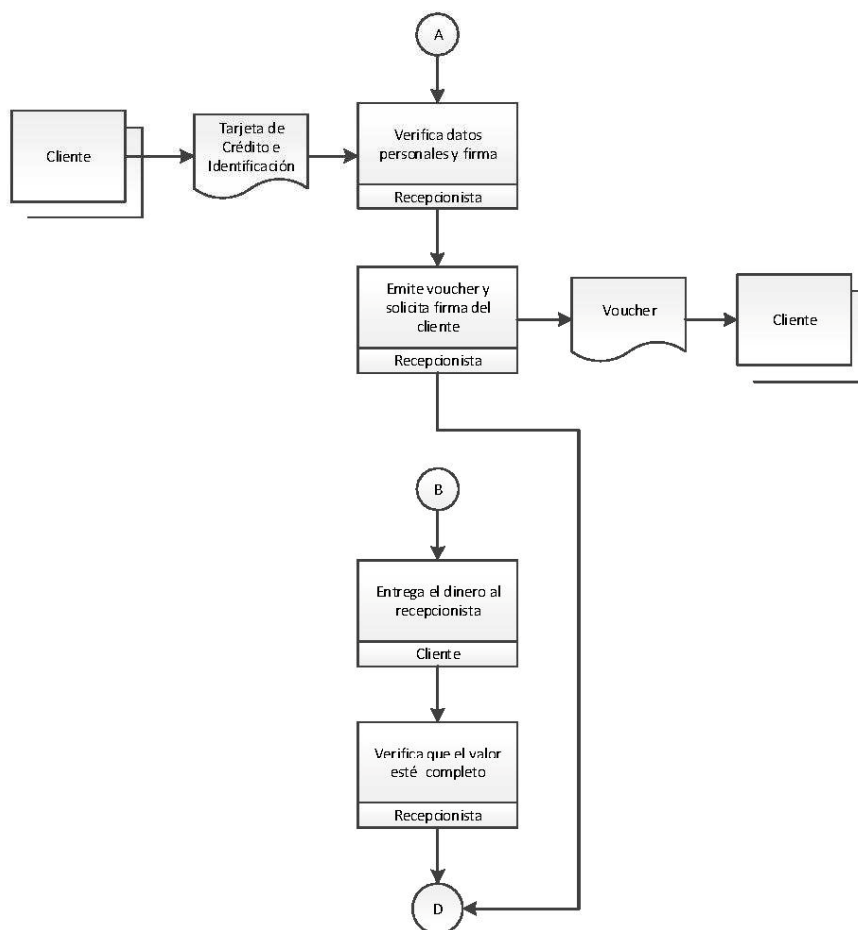
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN	
Edición No. 1		Página 3 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




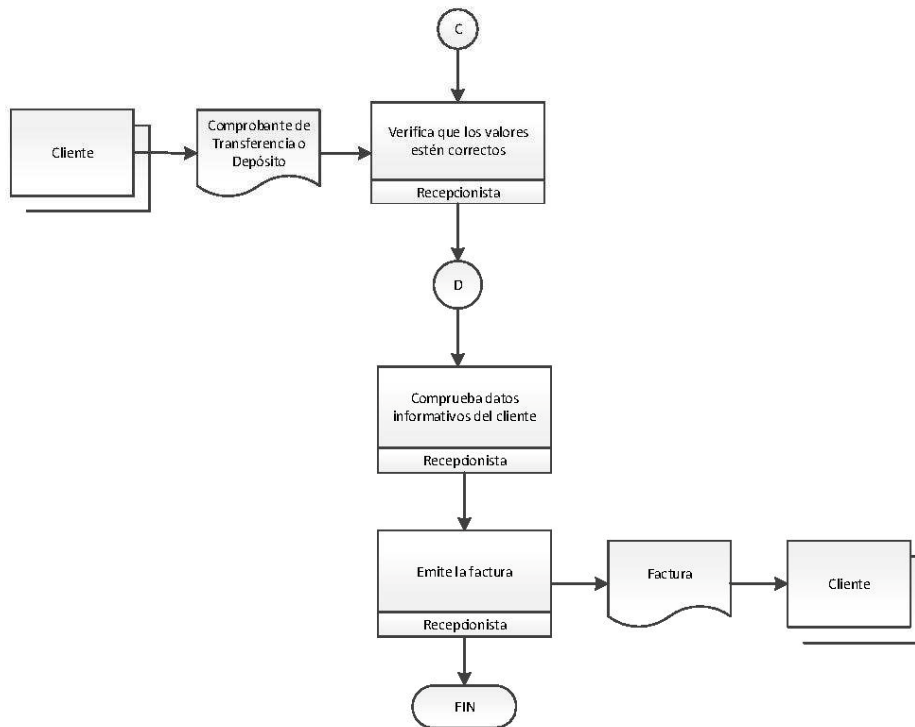
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN		
Edición No. 1			Página 4 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN		
Edición No. 1			Página 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-02	Procedimiento: FACTURACIÓN	
Edición No. 1		Página 6 de 6

DC1-SP03-02 Factura

 LA FLORESTA HOTEL <small>"OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD"</small>	Freire Yépez María del Carmen HOTEL LA FLORESTA Dir.: Juan Montalvo s/n y Thomas Hallfants Barrio: Sagrado Corazón Teléfono: 2 741 824 www.laflorestahotel.com Provincia: Tungurahua - Cantón: Baños	FACTURA 001 - 001 - 016716 RUC 1708725507001 SRI. 1115824386
ELABORADO POR		RECIBI CONFORME
MOREJON URBINA GABRIELA PATRICIA - IMPRENTA Rocafuerte 13-30 y Mera - Telf.: 2822078 - R.U.C. 1803671245001 Autorización: No. 13352 Fecha de Autorización: 29 - 10 - 2014 Válido hasta: 29 - 10 - 2015 Serie del 18601 al 17300 <small>Original (Blanco) Adquirente 1 Copia Emisor</small>		

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-03	Procedimiento: CHECK-IN CLIENTES	
Edición No. 1		Página 1 de 5

1. PROPÓSITO

Autorizar y permitir la entrada y utilización de las instalaciones del Hotel La Floresta a los clientes que contratan el servicio de alojamiento, por medio del registro de sus datos informativos.

2. ALCANCE

Aplica para el registro de entrada de los clientes externos del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Recepción


4. DEFINICIONES

- Voucher de Garantía: voucher que el hotel deja abierto como garantía en caso de ocurrir algún incidente con el turista.
- Early check-in: entrada en horario anticipado a la hora del check-in del hotel.

5. POLÍTICAS

- La hora del check-in es 14h00 de cada día.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-03	Procedimiento: CHECK-IN CLIENTES	
Edición No. 1		Página 2 de 5

- El check-in podrá realizarse antes de las 14h00, previo a la notificación realizada en recepción sujeto a disponibilidad. En temporada alta, no existe early check-in.
- El hotel no se hará responsable por pérdidas de objetos de valor que no hayan sido entregados para depositar en la caja de seguridad del establecimiento.
- El pago del valor del alojamiento se lo realiza durante el check-in.
- El tiempo promedio de check-in es 5 minutos.

6. INDICADORES

Nombre	Promedio de Tiempo de Realización del Check-in			
Descripción	Promedio de tiempo de realización del Check-in			
Fórmula	$\frac{\sum \text{Tiempos de realización de check-in}}{\text{Total de check in realizadas}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	4 min	6 min	Recepcionistas	Responsable de Recepción


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP03-03	Voucher de garantía por consumos extras

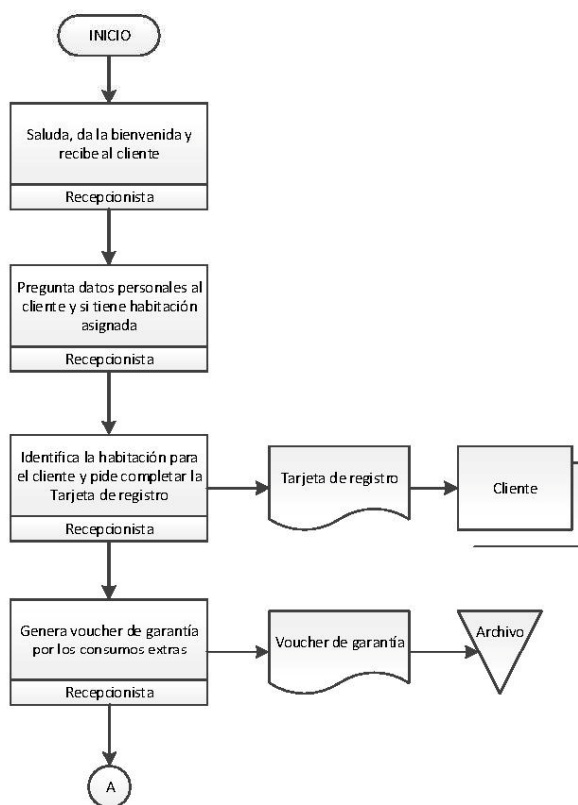
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP03-03	Tarjeta de registro del cliente	Impreso y digital	1 año	Almacenamiento en archivo físico y base de datos digital


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

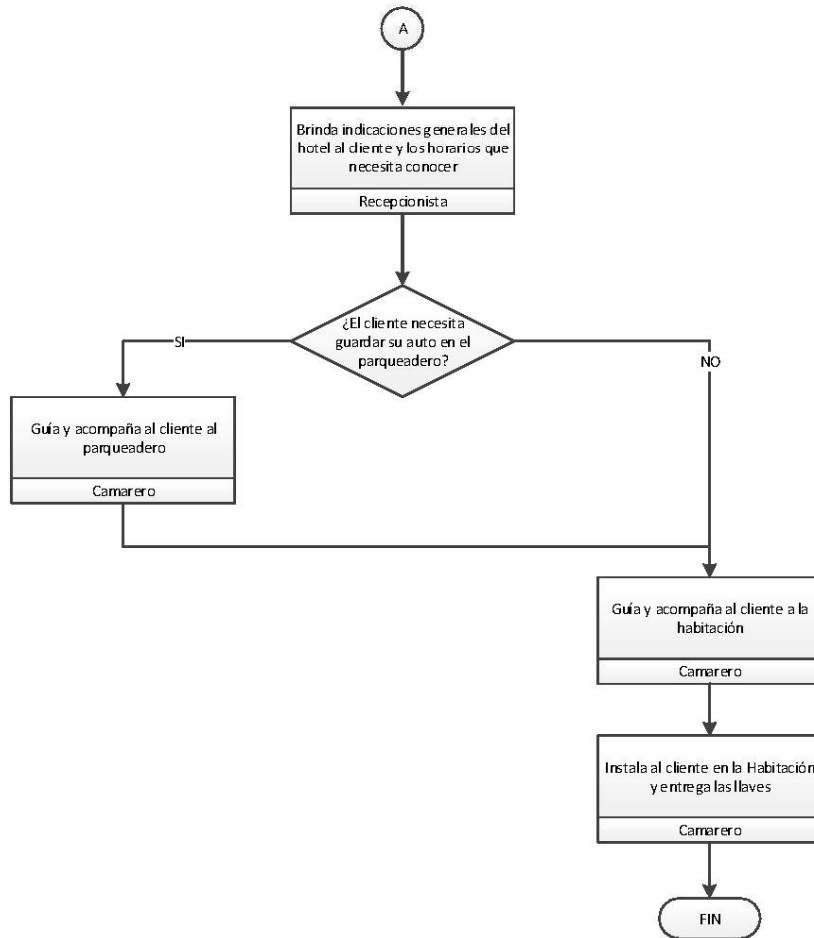
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-03	Procedimiento: CHECK-IN CLIENTES		
Edición No. 1			Página 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-03	Procedimiento: CHECK-IN CLIENTES		
Edición No. 1			Página 4 de 5




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-03	Procedimiento: CHECK-IN CLIENTES	
Edición No. 1		Página 5 de 5

RG1-SP03-03 Tarjeta de Registro del Cliente

HOTEL LA FLORESTA				
TARJETA DE REGISTRO - REGISTRATION CARD				
Walk in	# Habit/Room#	#Personas/# of People	Legada/Arrival	Salida/Departure
Apellidos y Nombres (Last Name First Name)				
Dirección Domicilio/Home Adress				
Documento Identidad/ID	Nacionalidad/Nationality	Teléfono/Phone	Celular	
Compañía/Company	Teléfono Compañía/Business Phone	RUC		
Dirección Compañía/Company Adress			Tarifa/Rate	
E-mail			Placa Vehículo	
Mi cuenta será pagada con / My account will be settled by				
T/C_____		Efectivo/Cash_____		Firma/Guest Signature
<p>El hotel no se responsabiliza por accidentes ocurridos dentro o fuera del mismo</p> <p>The hotel does not hold itself responsible for any accident which occurs within or surrounding</p>				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-04	Procedimiento: CHECK OUT CLIENTES	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Autorizar la salida del cliente del Hotel La Floresta, una vez verificado el cierre de la cuenta correspondiente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los clientes externos que requieran el cierre de su cuenta para obtener la salida autorizada del hotel.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Recepción


4. DEFINICIONES

- Late check-out: realización del check-out en un horario posterior a las 12h00.

5. POLÍTICAS

- El horario de check-out es a las 12h00 de cada día.
- Se podrá realizar un late check-out, previo a la notificación a recepción la noche previa, sujeto a disponibilidad. En temporada alta no aplica.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-04	Procedimiento: CHECK OUT CLIENTES		
Edición No. 1			Página 2 de 4

- En caso de existir la negociación para un late check-out y el cliente excede la hora establecida se cobrará el valor correspondiente al 30% de la tarifa diaria.
- Se encargará equipajes de clientes en caso de ser solicitado.
- El tiempo promedio de realización del check-out es de 5 minutos.

6. INDICADORES

Nombre	Promedio de Tiempo de Realización del Check-out			
Descripción	Promedio de tiempo de realización del check-out			
Fórmula	$\frac{\sum \text{Tiempo de realización de check-out}}{\text{Total de check-out realizados}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	3 min	5 min	Recepcionistas	Responsable de Recepción

Nombre	Habitaciones Recibidas sin Novedades			
Descripción	Número de habitaciones recibidas sin novedades del número de habitaciones entregadas en condiciones óptimas			
Fórmula	Número de Habitaciones entregadas sin novedades - Número de Habitaciones Recibidas en las mismas condiciones óptimas			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Diaria	1	2	Camareros	Responsable de Recepción


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
NA	

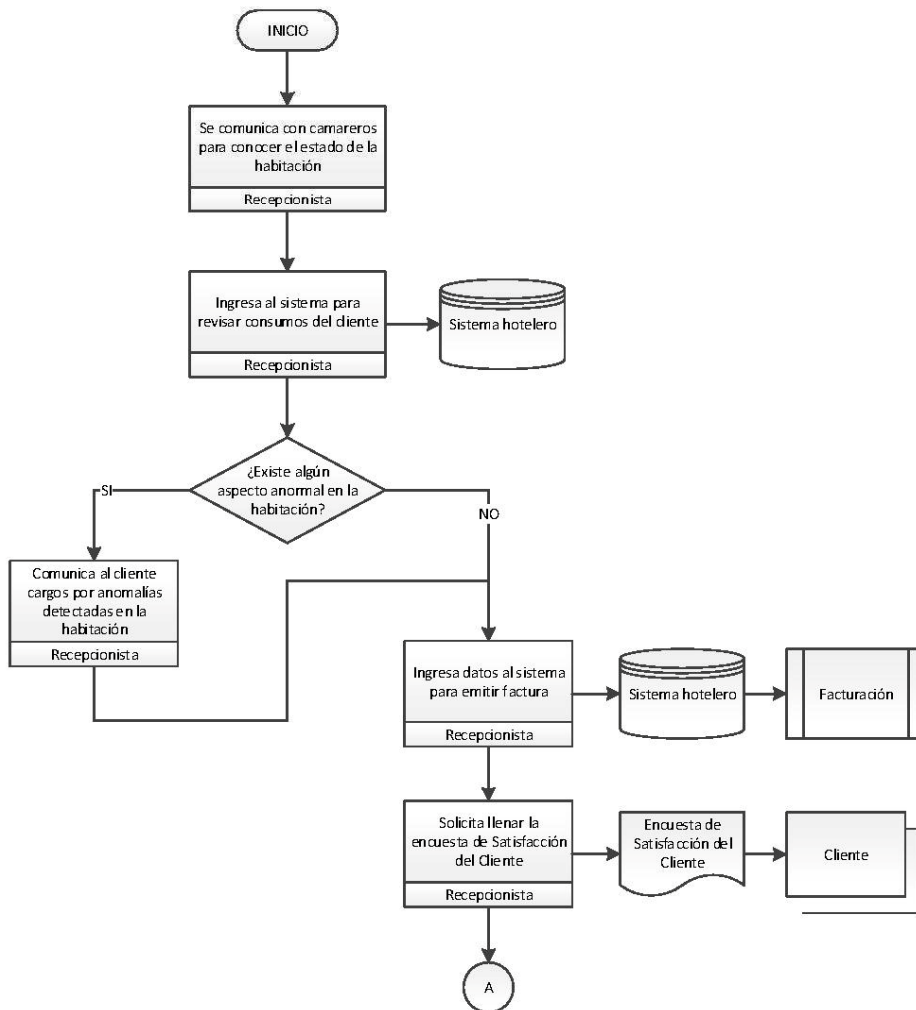
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP03-04	Registro de salida de clientes	Digital	1 año	Almacenamiento en base de datos


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP03-04	Procedimiento: CHECK OUT CLIENTES		
Edición No. 1			Página 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP03-04	Procedimiento: CHECK OUT CLIENTES	
Edición No. 1		Página 4 de 4



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-01	Procedimiento: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Edición No. 1		Página 1 de 5

1. PROPÓSITO

Preparar los pedidos de alimentos y bebidas provenientes del restaurante, servicio de cafetería y servicio a la habitación, para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

2. ALCANCE

Aplica a la preparación de los alimentos y bebidas solicitados por el cliente del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable del área de Alimentos y Bebidas


4. DEFINICIONES

No Aplica.

5. POLÍTICAS

- El servicio de alimentación tanto para almuerzos como cenas, se ofrecerá únicamente bajo reservación, mediante una carta establecida previamente.
- El área de preparación de alimentos y bebidas deberá permanecer constantemente limpia e higiénica, así como los utensilios que se utilicen.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-01	Procedimiento: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Edición No. 1		Página 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Ganancia de la Receta Estándar			
Descripción	Porcentaje de ganancia en relación al costo de preparación de la receta estándar			
Fórmula	$\frac{\text{Precio de venta al público} - \text{Costo de la Receta Estándar}}{\text{Precio de venta al público}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Por la creación de un plato nuevo	80%	110%	Ayudante de Cocinero	Responsable de Alimentos y Bebidas

Nombre	Monto de ingresos originado por AA&BB			
Descripción	Monto de ingresos originados por AA&BB respecto al total de ingresos			
Fórmula	$\frac{\text{Monto de ingresos originado por AA\&BB}}{\text{Total de ingresos}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	\$4000	\$6000	Ayudante de Cocinero	Responsable de Alimentos y Bebidas


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP04-01	Orden de compra
DC2-SP04-01	Reporte de ordenes atendidas

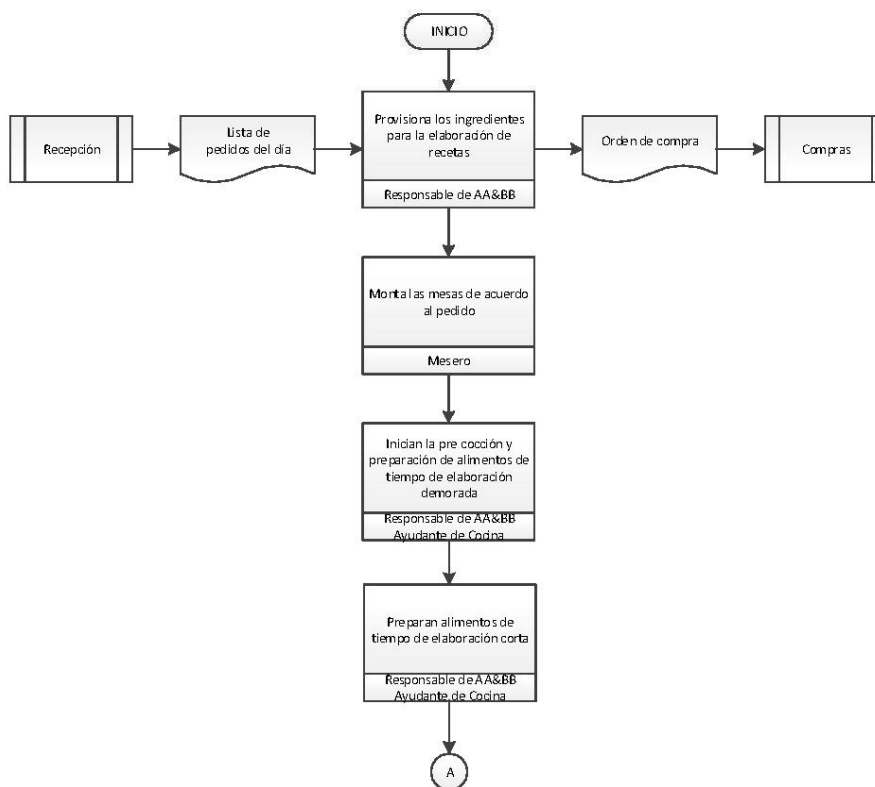
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

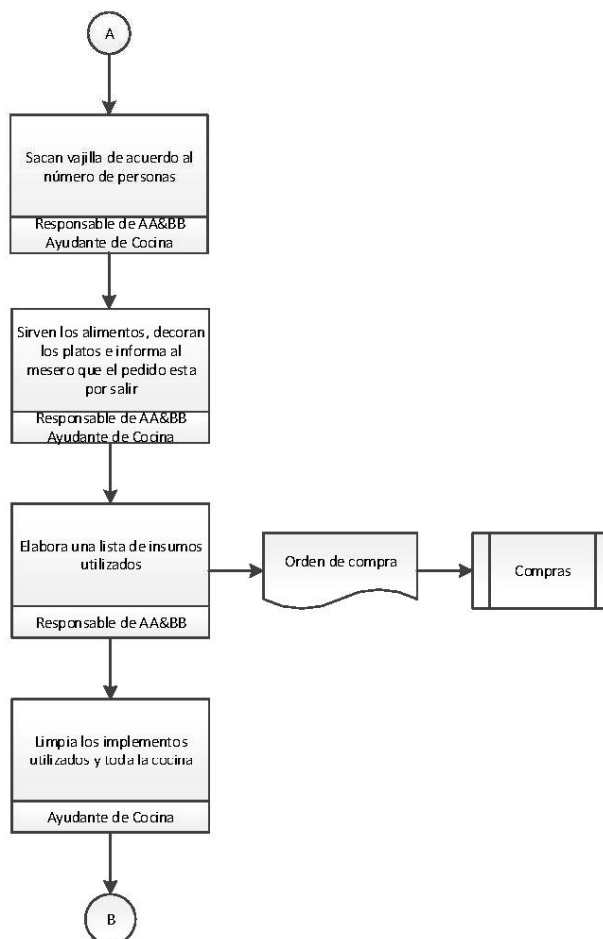
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-01	Procedimiento: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Edición No. 1		Página 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




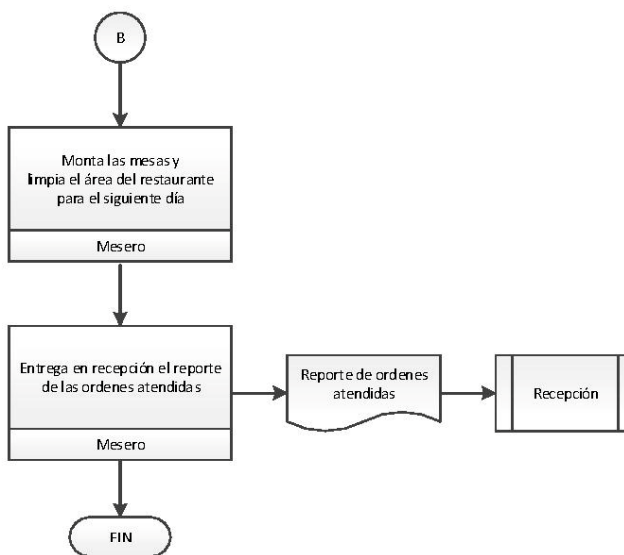
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-01	Procedimiento: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Edición No. 1		Página 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-01	Procedimiento: PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Edición No. 1		Página 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-02	Procedimiento: SERVICIO A LA HABITACIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Brindar servicio de alimentos y/o bebidas a la habitación, mediante un proceso que garantice calidad y rapidez al cliente.

2. ALCANCE

Aplica a todos los pedidos de alimentos y/o bebidas, que sean solicitados para servirlos en la habitación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable del área de Alimentos y Bebidas

4. DEFINICIONES

No Aplica.

5. POLÍTICAS

- El horario de servicio a la habitación es de 07h00 a 21h00.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-02	Procedimiento: SERVICIO A LA HABITACIÓN	
Edición No. 1		Página 2 de 4

6. INDICADORES

Nombre	Tiempo Promedio de Servicio a la Habitación			
Descripción	Tiempo promedio de servicio a la habitación del total de pedidos realizados			
Fórmula	$\frac{\sum \text{Tiempos de atención de pedidos de servicio a la habitación}}{\text{Total de pedidos de servicio a la habitación realizados}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	10 min	15 min	Mesero	Responsable de Alimentos y Bebidas

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP04-02	Comanda

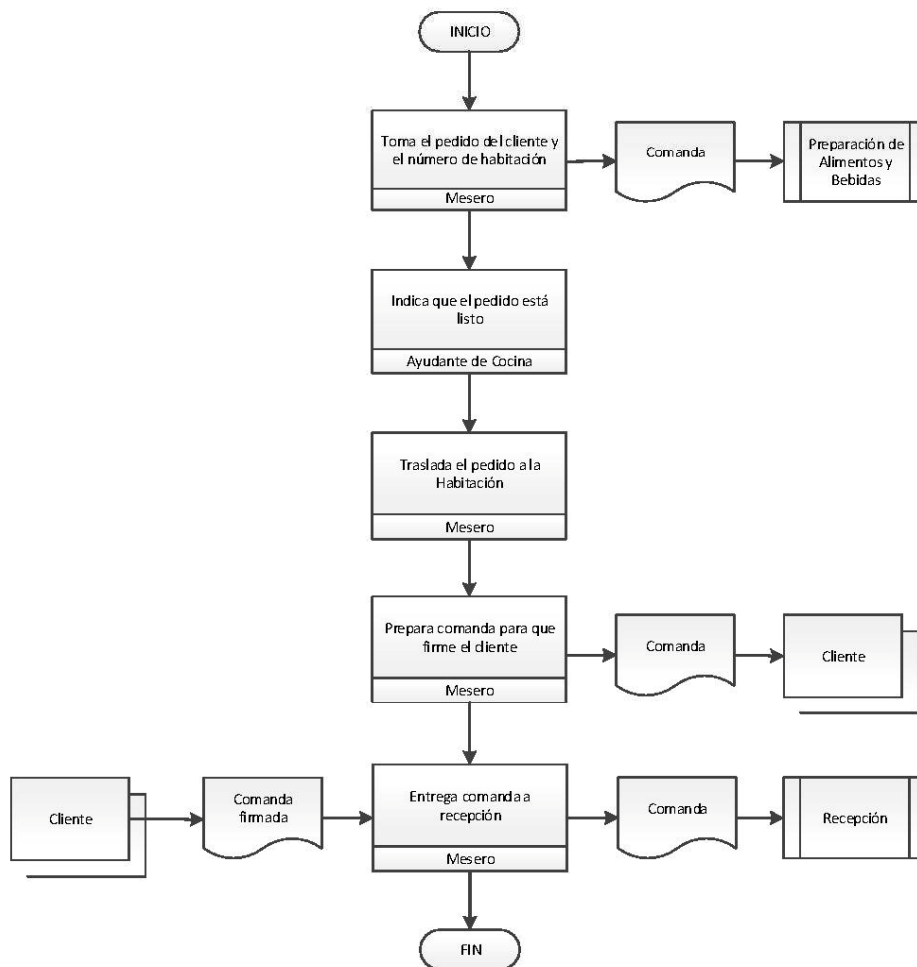
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP04-02	Procedimiento: SERVICIO A LA HABITACIÓN	
Edición No. 1		Página 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 1 de 8

1. PROPÓSITO

Realizar y mantener en excelencia la limpieza e higiene de las habitaciones y sus alrededores para el momento de la llegada del huésped.

2. ALCANCE

Aplica a la limpieza de las habitaciones y sus alrededores, realizada por el personal de housekeeping.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Housekeeping

4. DEFINICIONES

- Amenities: implementos de limpieza y aseo personal para el huésped que se colocan en el baño de la habitación.
- Lencería: hace referencia al grupo la ropa de baño y juegos de sábanas u otras telas de la habitación del hotel.
- Habitaciones listas: habitaciones preparadas para ser vendidas después de la limpieza realizada por los camareros.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 2 de 8

5. POLÍTICAS

- Los objetos olvidados en la habitación de algún huésped, se deben entregar en recepción, completando el formulario de objetos hallados.
- En caso de existir algún daño en la habitación, el encargado de la limpieza, de inmediato lo notificará al área de mantenimiento y recepción para que sea bloqueada.
- El tiempo de limpieza promedio por habitación es de 30 minutos.

6. INDICADORES

Nombre	Número de habitaciones listas por camarero			
Descripción	Número de habitaciones que limpia un camarero al día			
Fórmula	$\frac{\text{Horas de Jornada Laboral} * 60 \text{ min}}{\text{Tiempo de limpieza promedio por habitación}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Diaria	10	14	Camareros	Responsable de Housekeeping


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
NA	

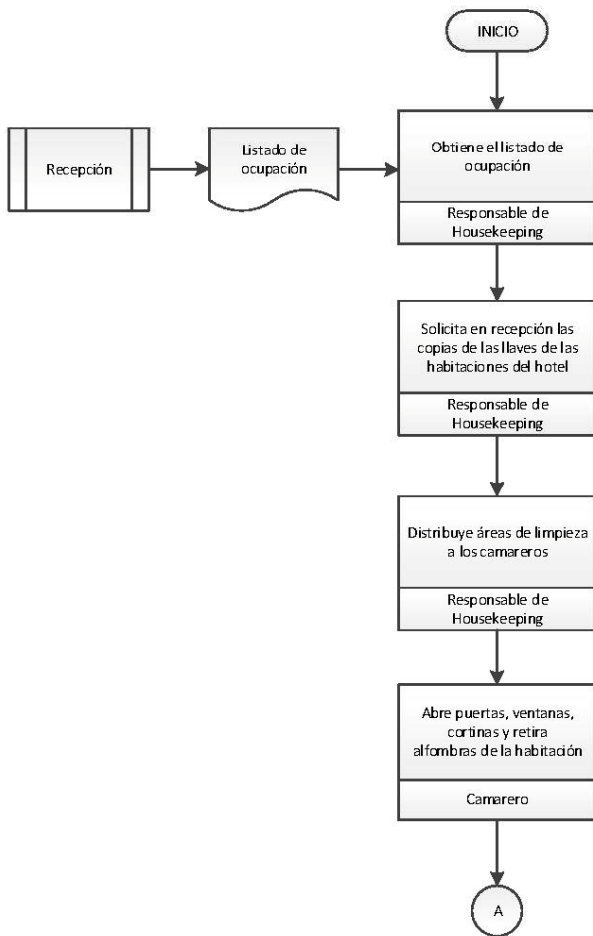
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP05-01	Listado de ocupación del hotel	Impreso	1 semana	Archivo físico
RG2-SP05-01	Formulario de objetos encontrados	Impreso	1 año	Archivo físico


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

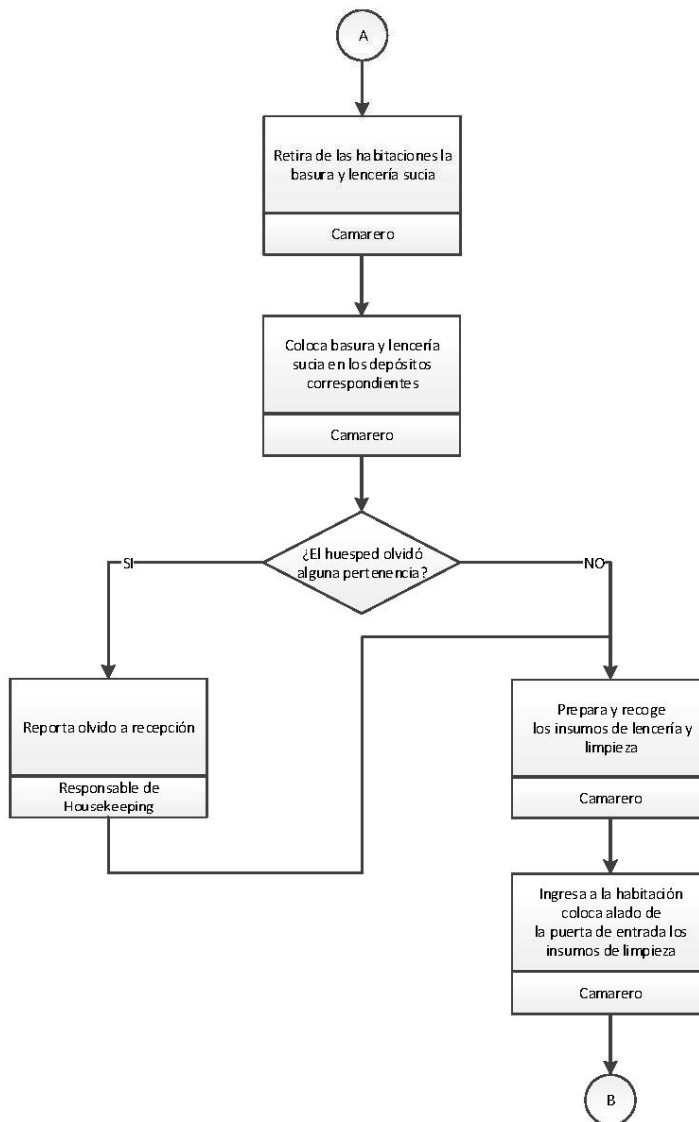
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 3 de 8

9. DIAGRAMA DE FLUJO




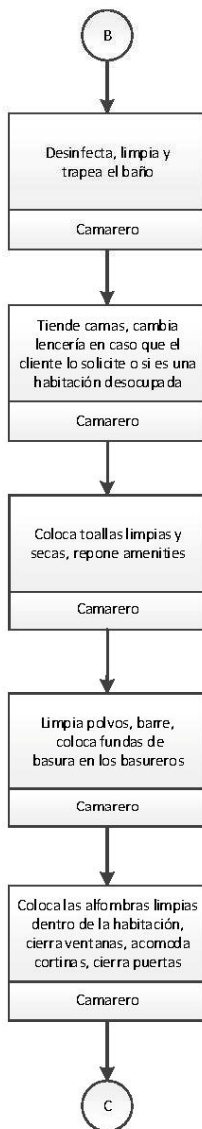
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 4 de 8




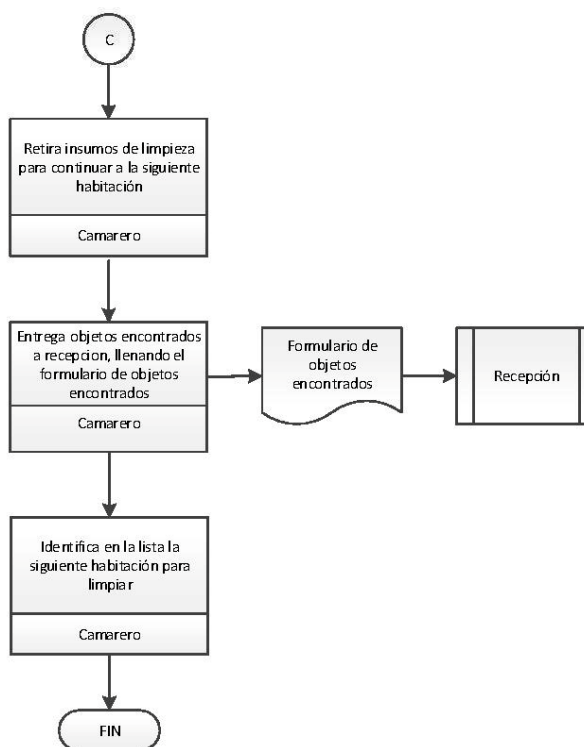
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 5 de 8




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 6 de 8



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES	
Edición No. 1		Página 7 de 8

RG1-SP05-01 Listado de ocupación del hotel

HOTEL LA FLORESTA

LISTADO DE OCUPACIÓN

FECHA: _____


101 _____	201 _____	211 _____	301 _____
102 _____	202 _____	212 _____	302 _____
103 _____	203 _____	213 _____	303 _____
104 _____	204 _____	214 _____	304 _____
105 _____	205 _____		305 _____
106 _____	206 _____		
107 _____	207 _____		
108 _____	208 _____		
109 _____	209 _____	SUITE JARDÍN _____	
110 _____	210 _____	SUITE COLIBRÍ _____	

COMENTARIOS:

RECEPCIONISTA: _____

RESPONSABLE DE HOUSEKEEPING: _____


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP05-01	Procedimiento: LIMPIEZA DE HABITACIONES		
Edición No. 1			Página 8 de 8

RG2-SP05-01 Formulario de objetos encontrados

HOTEL LA FLORESTA					
FORMULARIO DE OBJETOS ENCONTRADOS					
FECHA	NOMBRE DEL INTEGRANTE	ÍTEM ENCONTRADO	NO. HABITACIÓN	LUGAR EXACTO EN QUE SE ENCONTRÓ EL ÍTEM	FIRMA

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP06-01	Procedimiento: RESERVAS	
Edición No. 1		Página 1 de 5

1. PROPÓSITO

Captar la mayor cantidad de reservas por medio de las diferentes vías de comunicación, brindando información y respuestas oportunas a los clientes.

2. ALCANCE

Aplica a todas las reservas efectuadas por los clientes, sean corporativos o personas naturales.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Recepción

4. DEFINICIONES

- PAX: abreviatura de la palabra pasajero
- Temporada baja: mes de mayo.
- Voucher: documento que acredita la realización de la reserva por parte de una agencia de viajes.
- Lista de espera: solicitud de espera hasta el momento en que haya disponibilidad para la realización de una reserva.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP06-01	Procedimiento: RESERVAS	
Edición No. 1		Página 2 de 5

- Signature on File: forma de pago con tarjeta de crédito, en el que la firma del cliente es reemplazada por un sello "Signature on File", que significa Firma en Archivo, para realizar los cobros de esta forma el banco brinda un permiso de autorización.

5. POLÍTICAS

- Para validar la reservación se solicitará el depósito del 50 % del total de la tarifa en temporada baja, el saldo restante será completado al momento de llegada al hotel. En temporada alta se requiere el pago anticipado del 100% de la tarifa.
- Si por algún motivo el cliente que hizo la reservación, no pudo asistir el día previsto, no existirá devolución del valor depositado.
- Se brindará crédito del 15% únicamente en casos de fuerza mayor comprobada o por alguna situación generada por el volcán Tungurahua.
- Si el cliente posee algún crédito a favor, el plazo de vigencia del mismo será de un año a partir de la fecha indicada.
- Se considerará como grupos cuando la reserva es de 9 habitaciones en adelante.
- Si son agencias de viajes clientes, los grupos serán desde dos personas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP06-01	Procedimiento: RESERVAS		
Edición No. 1			Página 3 de 5

- Las reservas para agencias de viajes se efectuarán con un año de anticipación, se considera reserva confirmada cuando el anticipo esta realizado antes de los 45 días previos a la llegada de los huéspedes.
- En caso de reservas de agencia, la no presentación de algún cliente del grupo sin haber la debida anticipación se hará el cobro del 100% de la tarifa.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Ocupación de Habitaciones			
Descripción	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto a las habitaciones disponibles			
Fórmula	$\frac{\text{Número de Habitaciones Ocupadas}}{\text{Número de Habitaciones Disponibles}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	70%	95%	Recepcionistas	Responsable de Recepción

Nombre	Porcentaje de Cancelación de Reservas			
Descripción	Porcentaje de reservas canceladas respecto al total de reservas efectuadas			
Fórmula	$\frac{\text{Número de Reservas Canceladas}}{\text{Número Total de Reservas Efectuadas}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	5%	15%	Recepcionistas	Responsable de Recepción


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
NA	

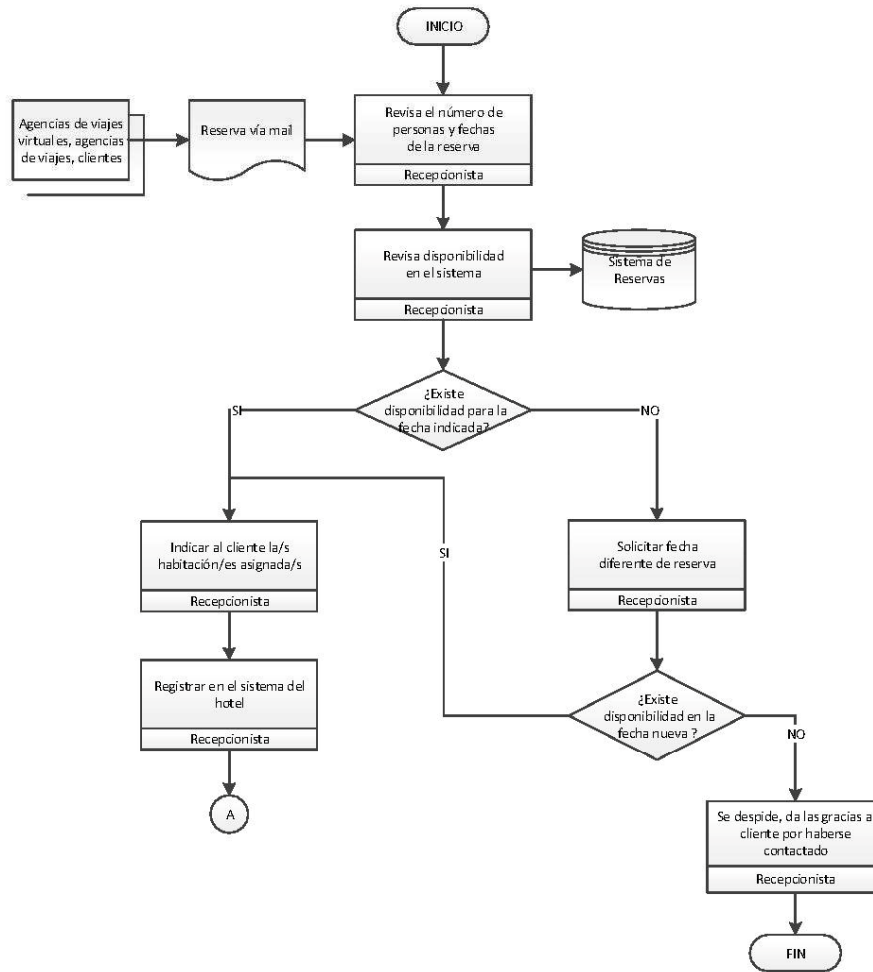
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP06-01	Registro de la reserva	Digital	1 año	Almacenamiento en el sistema de reservas


Responsable del Proceso		Jefe de Unidad	
Fecha:		Fecha:	

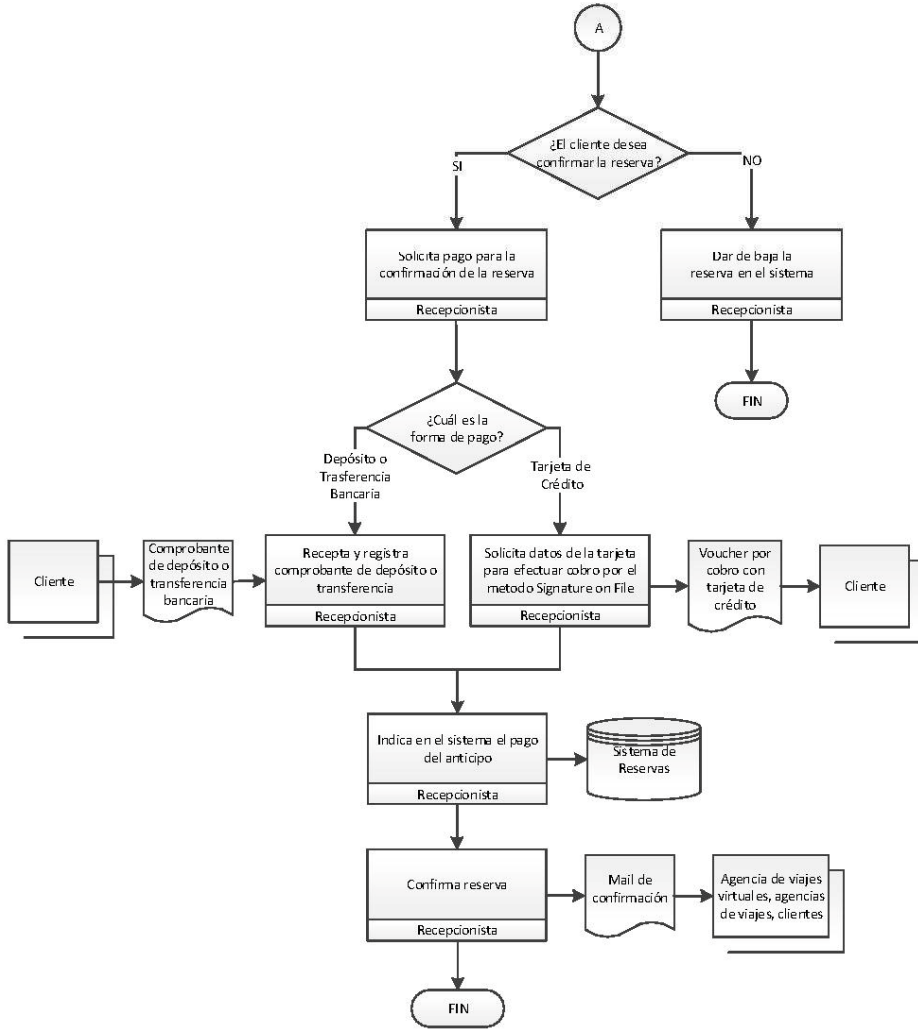
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP06-01	Procedimiento: RESERVAS		
Edición No. 1			Página 4 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP06-01	Procedimiento: RESERVAS		
Edición No. 1			Página 5 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Edición No. 1		Página 1 de 7

1. PROPÓSITO

Garantizar al cliente del Hotel La Floresta, la existencia de infraestructura en perfecto estado por medio del mantenimiento del edificio e instalaciones.

2. ALCANCE

Aplicable para la ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo del edificio e instalaciones del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Mantenimiento

4. DEFINICIONES

- Infraestructura: conjunto de instalaciones, equipos, maquinaria, facilidades y atractivos físicos del establecimiento hotelero.
- Mantenimiento preventivo: servicio técnico realizado de manera anticipada en las instalaciones con el objeto de evitar anomalías que generen mayores gastos o pérdidas de tiempo.
- Mantenimiento correctivo: reparación realizada al existir un daño en la infraestructura, que representa gastos no presupuestados.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Edición No. 1		Página 2 de 7

5. POLÍTICAS

- La planificación del mantenimiento preventivo se realizará conjuntamente con el área de recepción para coordinar tiempos cuando las actividades no representen mayores molestias para los clientes.
- El personal de mantenimiento será el responsable por mantener en óptimo estado las herramientas, maquinaria y equipos de mantenimiento y su área de almacenamiento.
- Toda notificación de mantenimiento correctivo comunicada al área de mantenimiento por parte de las diferentes áreas del hotel deberá ser solventada de inmediato.
- El personal del área de mantenimiento será el responsable de comunicar y enseñar a los compañeros del hotel la correcta utilización de herramientas o equipos que requieren manipulación específica.

6. INDICADORES

Nombre	Costo de mantenimiento preventivo de instalaciones			
Descripción	Costo total de mantenimiento preventivo de instalaciones			
Fórmula	\sum Costos generados por mantenimiento preventivo			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	\$ 1800	\$ 2100	Ayudante de Mantenimiento	Responsable de Mantenimiento

Nombre	Costo de mantenimiento correctivo de instalaciones			
Descripción	Costo total de mantenimiento correctivo de instalaciones			
Fórmula	\sum Costos generados por mantenimiento correctivo			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	\$ 1100	\$ 1400	Ayudante de Mantenimiento	Responsable de Mantenimiento

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Edición No. 1		Página 3 de 7

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP07-01	Reporte de mantenimiento preventivo
DC2-SP07-01	Reporte de mantenimiento correctivo
DC3-SP07-01	Plan de mantenimiento

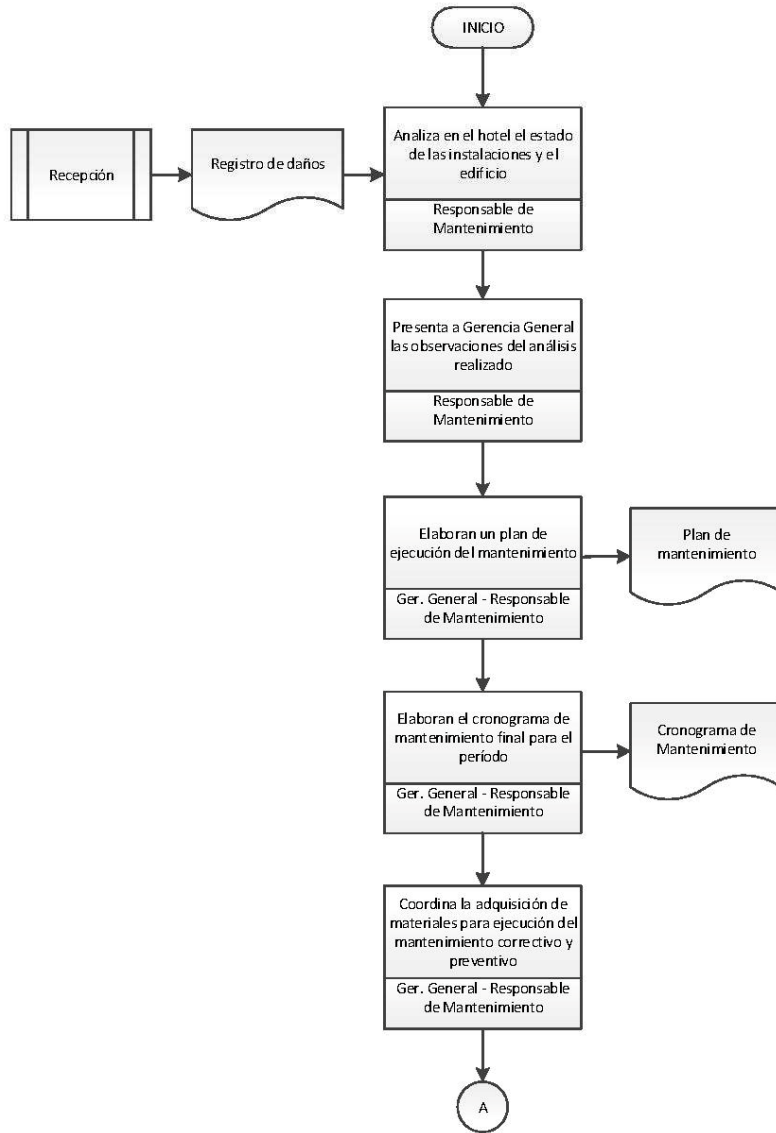
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP07-01	Registro de daños	Impreso	1 año	Archivo físico

9. DIAGRAMA DE FLUJO

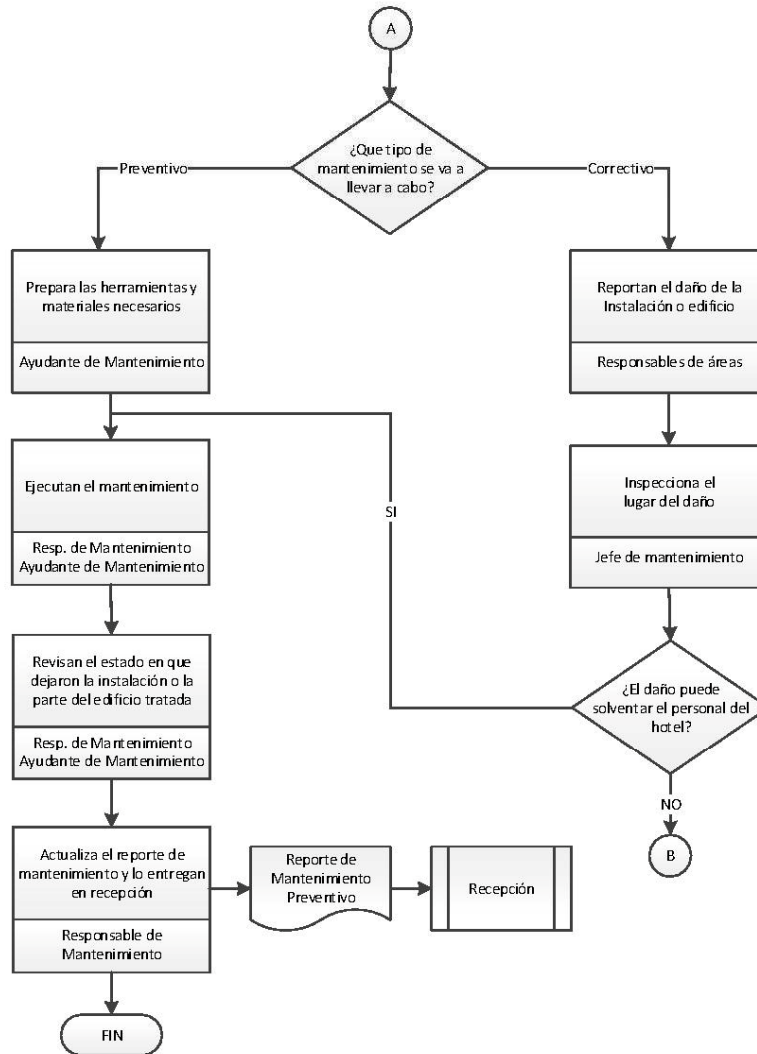
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Edición No. 1		Página 4 de 7



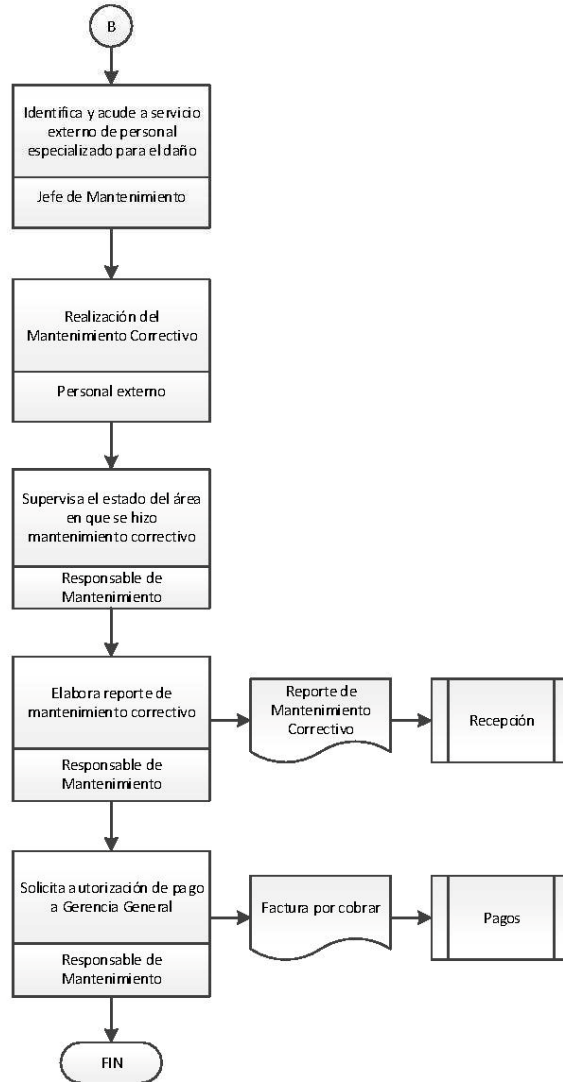
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA		
Edición No. 1			Página 5 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Edición No. 1		Página 6 de 7



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP07-01	Procedimiento: MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA		
Edición No. 1			Página 7 de 7

RG1-SP07-01 Registro de Daños

HOTEL LA FLORESTA REGISTRO DE DAÑOS Área Administrativa (Mantenimiento)					
FECHA	DESCRIPCIÓN DEL DAÑO	UBICACIÓN	NOMBRE DE QUIEN REPORTA EL DAÑO	REPARADO POR	COMENTARIOS

REVISADO POR: _____

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS	
Edición No. 1		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Adquirir insumos, equipos, maquinaria, menaje de calidad para el Hotel La Floresta, por medio del cumplimiento del presupuesto y plazos establecidos, obtención de pedidos, gestión y selección de proveedores

2. ALCANCE

Aplica a todas las compras requeridas en las diferentes áreas del Hotel La Floresta.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Proforma: es un comprobante preliminar a una factura, en el que se especifican las tarifas de productos o servicios a los que el proveedor se compromete mantener por un período de tiempo determinado, mientras el comprador analiza su decisión final.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS		
Edición No. 1			Página 2 de 6

5. POLÍTICAS


- Las compras se deberán adquirir donde proveedores autorizados.
- Toda compra estará respaldada por su factura correspondiente.
- No se recibirán de los proveedores productos que no cumplan con las especificaciones del pedido.
- Todas las facturas por concepto de compra de productos o contratación de servicios para la empresa, deberán ser emitidas con los datos del Hotel La Floresta.
- Por cada compra realizada, se elaborará un comprobante de retención.
- Las cotizaciones y proformas deberán ser revisadas y aprobadas únicamente por el gerente general.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de Cumplimiento de plazos de entrega de Proveedores			
Descripción	Pedidos recibidos dentro del plazo establecido respecto al total de pedidos recibidos			
Fórmula	$\frac{\text{Pedidos recibidos dentro del plazo establecido}}{\text{Total de Pedidos Recibidos}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	80%	95%	Asistente Administrativo	Gerente General

Nombre	Índice de Compras			
Descripción	Proporción del monto total de compras respecto al monto total de ventas			
Fórmula	$\frac{\text{Monto Total de Compras}}{\text{Monto Total de Ventas}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	10%	25%	Asistente Administrativo	Gerente General

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS	
Edición No. 1		Página 3 de 6


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP07-02	Orden de compra

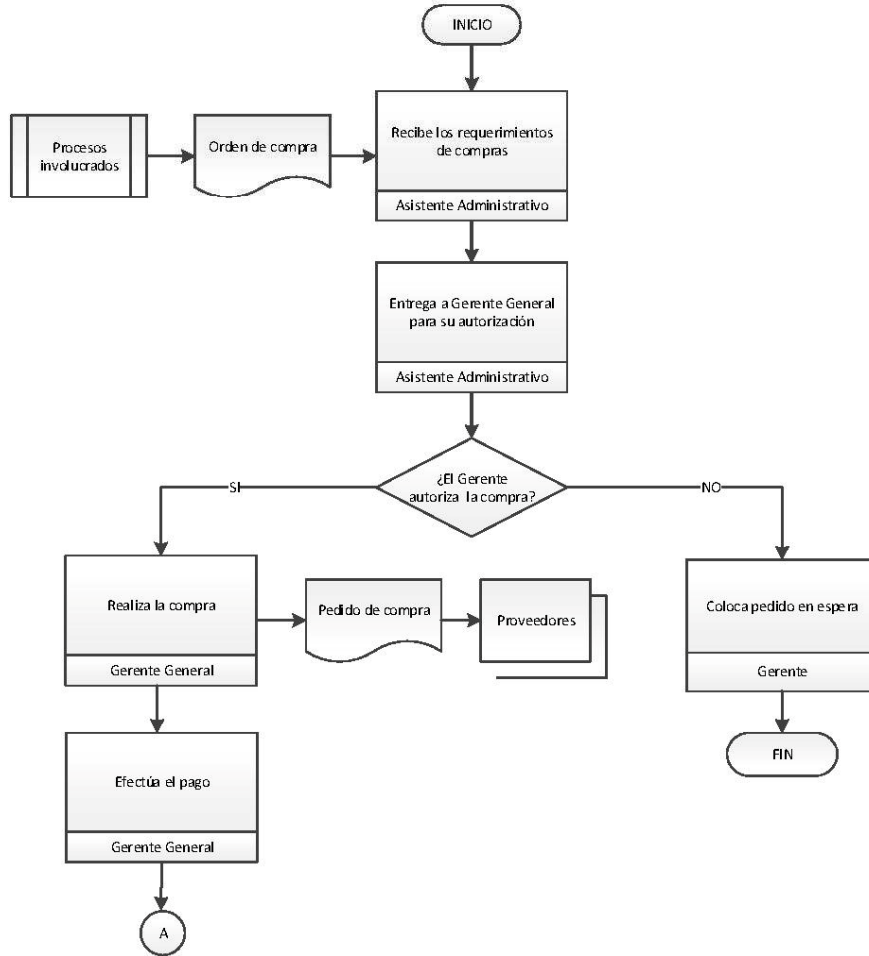
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS		
Edición No. 1			Página 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS		
Edición No. 1			Página 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-02	Procedimiento: COMPRAS	
Edición No. 1		Página 6 de 6

DC1-SP07-02 Orden de Compra

HOTEL LA FLORESTA			
ORDEN DE COMPRA		CÓDIGO: 00122	
FECHA DE PEDIDO:			
FECHA DE ENTREGA:			
ÁREA QUE SOLICITA:			
CANTIDAD	ARTÍCULO	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ELABORADO POR: _____			
APROBADO POR: _____			
RECIBIDO POR: _____			

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-03	Procedimiento: LAVANDERÍA	
Edición No. 1		Página 1 de 5

1. PROPÓSITO

Llevar a cabo el lavado de todas la ropa (ropa de cama, toallas, mantelería, forros de muebles, cortinas) del Hotel La Floresta a través de un procedimiento ordenado que garantice la higiene y eficiencia.

2. ALCANCE

El proceso aplica al lavado de la ropa de las diferentes áreas del Hotel La Floresta.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Responsable de Housekeeping


4. DEFINICIONES

- Blancos: término que hace referencia a la ropa de cama, toallas y mantelería del hotel.
- Cuarto de blancos: lugar de almacenamiento de blancos.

5. POLÍTICAS

- El inventario de blancos deberá ser realizado una vez al año, acorde a los resultados, realizar mínimo dos compras.
- El responsable de Housekeeping deberá solicitar el reporte del estado de protectores de colchón y de almohadas a los camareros.
- No se podrá lavar en conjunto ropa de cama, manteles y toallas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-03	Procedimiento: LAVANDERÍA	
Edición No. 1		Página 2 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Ítems Afectados por Mal Lavado			
Descripción	Porcentaje de ítems afectados por mal lavado del total de ítems lavados			
Fórmula	$\frac{\text{Número de ítems afectados por mal lavado}}{\text{Total de ítems lavados}} * 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	1%	10%	Camareros	Responsable de Housekeeping


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
NA	

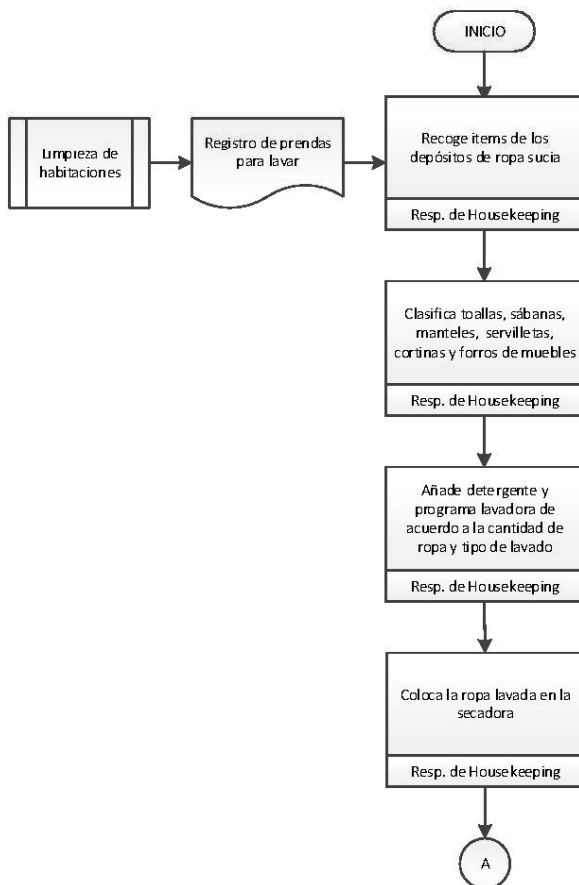
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
DC1-SP07-03	Registro de prendas para lavar	Impreso	1 mes	Archivo físico


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

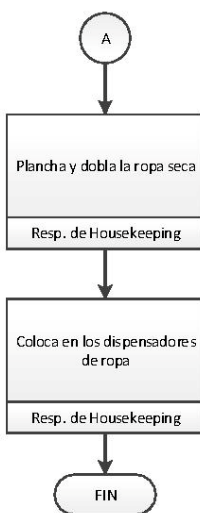
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-03	Procedimiento: LAVANDERÍA	
Edición No. 1		Página 3 de 5

9. DIAGRAMA DE FLUJO




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP07-03	Procedimiento: LAVANDERÍA	
Edición No. 1		Página 4 de 5



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP08-01	Procedimiento: PAGOS	
Edición No. 1		Página 1 de 4

1. PROPÓSITO

Gestionar y efectuar el pago correspondiente de productos y servicios adquiridos por el Hotel La Floresta dentro de los plazos pactados, respaldados con la debida documentación, llevando un control de las transacciones efectuadas.

2. ALCANCE

El proceso aplica a pagos de cuentas generadas por compras y pagos por concepto de nómina de los colaboradores.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General


4. DEFINICIONES

No Aplica.

5. POLÍTICAS

- En caso de existir algún tipo de inconveniente, se deberá negociar la fecha del pago con anticipación, llegando a un acuerdo en caso de ser necesario.
- Se deberán archivar los comprobantes de retención de cada una de las cuentas.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP08-01	Procedimiento: PAGOS		
Edición No. 1			Página 2 de 4

- Cuentas mayores a 80 usd serán canceladas con cheque.
- Luego del proceso contable financiero emitido por los servicios profesionales externos, se procede a emitir los cheques para el pago de nómina.
- Mensualmente se receptorá un reporte generado por el contador independiente para efectuar el pago del salario a los colaboradores.

6. INDICADORES

NO APLICA


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP8-01	Rol de pagos enviado por contador
DC2-SP8-01	Cheques

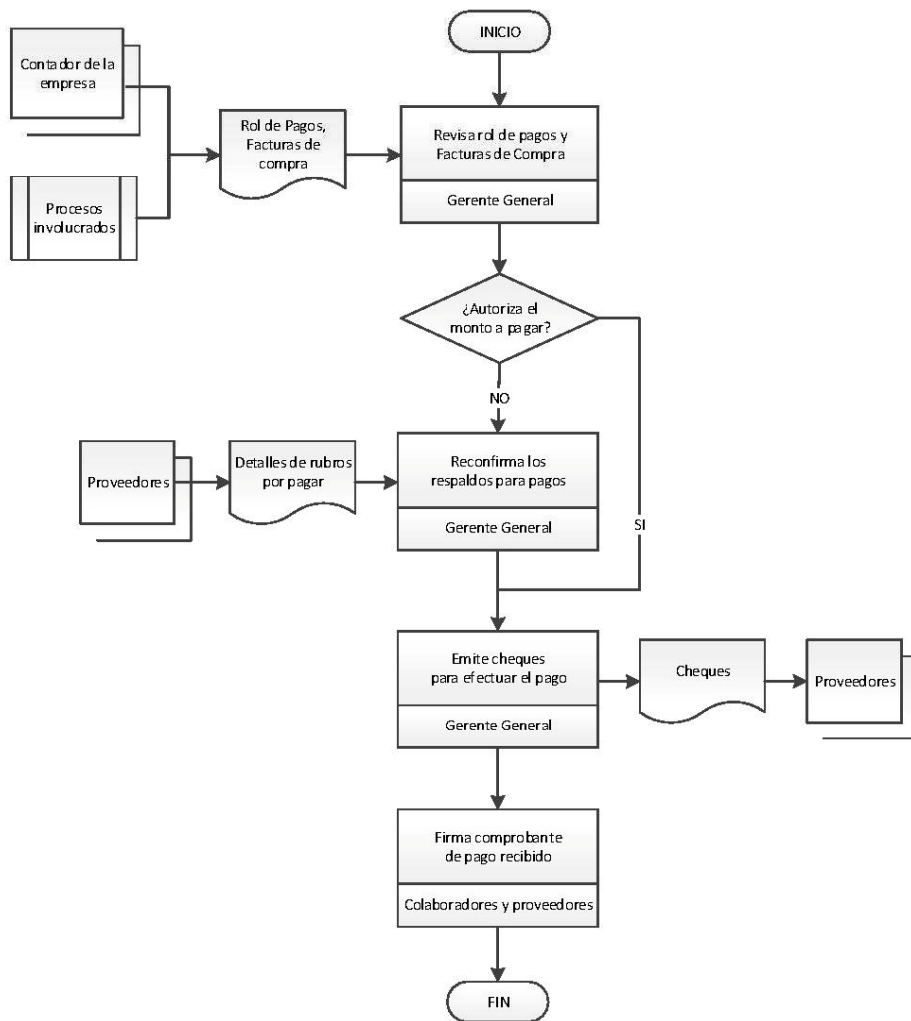
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP8-01	Registro de pagos	Físico y Digital	1 año	Archivo físico y base de datos digital


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP08-01	Procedimiento: PAGOS		
Edición No. 1			Página 3 de 4

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP08-01	Procedimiento: PAGOS	
Edición No. 1		Página 4 de 4

RG1-SP08-01 Registro de Pagos

HOTEL LA FLORESTA REGISTRO DE PAGOS					
FECHA	PROVEEDOR/ COLABORADOR DE LA EMPRESA	PAGO POR CONCEPTO DE:	VALOR EN DÓLARES	FIRMA RECIBI CONFORME	COMENTARIOS

REVISADO POR: _____

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

Anexo 2: Cuadro de Indicadores de los Procesos del Hotel La Floresta

No.	Proceso	Código	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior
1	Gestión Estratégica	SP01-01A	Porcentaje de Cumplimiento del Plan Estratégico y Operativo	Porcentaje de cumplimiento del plan estratégico y operativo respecto a las metas y objetivos propuestos	$(\text{Objetivos y metas alcanzadas}) / (\text{Objetivos y metas propuestas}) * 100$	Anual	85%	90%
2	Gestión Estratégica	SP01-02A	Acciones de Mejora Implementadas	Acciones de mejora implementadas frente a las acciones de mejora que fueron propuestas	$(\text{Número de acciones de mejora implementadas}) / (\text{Número de acciones de mejora propuestas}) * 100$	Anual	80%	90%
3	Gestión Estratégica	SP02-01A	Porcentaje de Satisfacción de Clientes	Porcentaje de satisfacción de clientes respecto a los servicios y productos recibidos y adquiridos	$((P1/P1d + P2/P2d + P3/P3d + P4/P4d + P5/P5d)) / 5 * 100$	Al momento de cada check-out del cliente	80%	90%
4	Gestión Estratégica	SP02-01A	Habitaciones vendidas por medio de la página web del hotel	Número de habitaciones vendidas por medio de la página web del hotel	Total de habitaciones publicadas en la red para la venta	Mensual	10,00	20,00
5	Recepción	SP03-01A	Porcentaje de Comentarios positivos recibidos por parte del cliente	Porcentaje de comentarios recibidos por parte del cliente	$(\text{Total de comentarios positivos recibidos por parte del cliente}) / (\text{Total de comentarios recibidos}) * 100$	Mensual	70%	85%
6	Recepción	SP03-02A	Monto Cobrado y Facturado	Monto facturado	Sumatoria de Montos Facturados	Mensual	\$ 15.000,00	\$ 29.000,00
7	Recepción	SP03-03A	Promedio de Tiempo de Realización del Check-in	Promedio de tiempo de realización del Check-in	$(\sum(\text{Tiempos de realización de check-in})) / (\text{Total de check-ins realizados}) * 100$	Mensual	4 minutos	6 minutos
8	Recepción	SP03-04A	Promedio de Tiempo de Realización del Check-out	Promedio de tiempo de realización del check-out	$(\sum(\text{Tiempos de realización de check-out})) / (\text{Total de check-out realizados}) * 100$	Mensual	3 minutos	5 minutos
9	Recepción	SP03-04B	Habitaciones Recibidas sin Novedades	Número de habitaciones recibidas sin novedades del número de habitaciones entregadas en condiciones óptimas	Número de Habitaciones entregadas sin novedades - Número de Habitaciones Recibidas en las mismas condiciones óptimas	Diario	1	2
10	Alimentos y Bebidas	SP04-01A	Porcentaje de Ganancia de la Receta Estándar	Porcentaje de ganancia en relación al costo de preparación de la receta estándar	$(\text{Precio de venta al público} - \text{Costo de la Receta Estándar}) / \text{Precio de Venta al Público}$	Por la creación de un nuevo plato	80%	110%

No.	Proceso	Código	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior
11	Alimentos y Bebidas	SP04-01B	Monto de ingresos originado por AA&BB	Monto de ingresos originados por AA&BB respecto al total de ventas	Monto de ingresos originados por AA&BB/Total de ingresos	Mensual	\$ 4.000,00	\$ 6.000,00
12	Alimentos y Bebidas	SP04-02A	Tiempo Promedio de Servicio a la Habitación	Tiempo promedio de servicio a la habitación del total de pedidos realizados	$(\sum \text{Tiempos de atención de pedidos de servicio a la habitación}) / (\text{Total de pedidos de servicio a la habitación realizados}) * 100$	Mensual	10 minutos	15 minutos
13	Housekeeping	SP05-01A	Número de habitaciones que limpia un camarero al día	Número de habitaciones que limpia un camarero al día	$(\text{Horas de Jornada Laboral} * 60 \text{ min}) / (\text{Tiempo de limpieza promedio por habitación})$	Diario	10	14
14	Ventas	SP06-01A	Porcentaje de Ocupación de Habitaciones	Porcentaje de habitaciones ocupadas respecto a las habitaciones disponibles	$(\text{Número de Habitaciones Ocupadas}) / (\text{Número de Habitaciones Disponibles}) * 100$	Mensual	70%	95%
15	Ventas	SP06-01B	Porcentaje de Cancelación de Reservas	Porcentaje de reservas canceladas respecto al total de reservas efectuadas	$(\text{Número de Reservas Canceladas}) / (\text{Número Total de Reservas Efectuadas}) * 100$	Mensual	5%	15%
16	Gestión Administrativa	SP07-01A	Costo de mantenimiento preventivo de instalaciones	Costo total de mantenimiento preventivo de instalaciones	$\sum \text{Costos generados por mantenimiento preventivo}$	Mensual	\$ 1.800,00	\$ 2.100,00
17	Gestión Administrativa	SP07-01B	Costo de mantenimiento correctivo de instalaciones	Costo total de mantenimiento correctivo de instalaciones	$\sum \text{Costos generados por mantenimiento correctivo}$	Mensual	\$ 1.100,00	\$ 1.400,00
18	Gestión Administrativa	SP07-02A	Nivel de Cumplimiento de plazos de entrega de Proveedores	Pedidos recibidos fuera del plazo establecido respecto al total de pedidos recibidos	$(\text{Pedidos recibidos fuera de plazo establecido}) / (\text{Total de Pedidos Recibidos}) * 100$	Mensual	80%	95%
19	Gestión Administrativa	SP07-02B	Índice de Compras	Proporción del monto total de compras respecto al monto total de ventas	$(\text{Monto Total de Compras}) / (\text{Monto Total de Ventas}) * 100$	Mensual	10%	25%
20	Gestión Administrativa	SP07-03A	Porcentaje de Ítems Afectados por Mal Lavado	Porcentaje de ítems afectados por mal lavado del total de ítems lavados	$(\text{Número de ítems afectados por mal lavado}) / (\text{Total de ítems lavados}) * 100$	Mensual	1%	10%
21	Gestión Financiera	-	No aplica					

Anexo 3: Encuesta de Clima Laboral

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Estimado/a colaborador/a,

Gracias por participar en esta evaluación. Su colaboración apoyará a determinar el grado de satisfacción del personal con el Hotel La Floresta. Los resultados obtenidos indicarán la situación del clima laboral de la empresa.

Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para este estudio; se mantendrán en estricta confidencialidad.

INSTRUCCIONES: Por favor, lea cuidadosamente cada interrogante. Responda a la pregunta marcando con una equis (X) la respuesta de su preferencia en el cuadro correspondiente

A	REFERENTE A LA EMPRESA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
1	¿Me siento satisfecho al trabajar en Hotel La Floresta?						
2	¿Considero que el Hotel La Floresta es un buen lugar para trabajar?						
3	¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en La Floresta?						
4	¿En el Hotel La Floresta se preocupan por generar un ambiente laboral bueno?						

B	REFERENTE A OBJETIVOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
5	¿Conozco y comprendo cuál es la misión y visión del hotel?						
6	¿Conozco los objetivos que debe alcanzar mi grupo de trabajo?						
7	¿Entiendo como el trabajo que llevo a cabo se relaciona con los objetivos del hotel?						
8	¿Por medio de mi trabajo en el hotel, puedo alcanzar mis metas y objetivos personales?						

C	REFERENTE A LA COMUNICACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica
9	¿Mi jefe y compañeros me informan oportunamente las actividades en que se requiere de mi participación?						
10	¿Cuándo tengo un problema laboral comunico a la persona que puede resolverlo?						
11	¿Generalmente soy motivado para compartir mis experiencias con mis compañeros?						
12	¿Cuándo empecé a trabajar en el hotel, la información recibida fue útil para el desarrollo de sus funciones?						
13	¿Sería importante contar con una cartelera informativa para los colaboradores?						

D	REFERENTE AL EQUIPO DE TRABAJO	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica
14	¿Cuando existen reuniones de trabajo, siento que éstas son útiles para llevar a cabo mis funciones?						
15	¿En caso de necesitar a mis compañeros de trabajo, cuento con ellos?						
16	¿Cuando se trata de tomar decisiones en mi equipo de trabajo, participo en ello?						
17	¿Trabajamos como equipo cuando se trata de resolver los problemas del hotel?						

D	REFERENTE AL EQUIPO DE TRABAJO	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica
18	¿El resto de compañeros de mi equipo de trabajo aprecian mis contribuciones?						
19	¿Puedo expresar mi punto de vista, aunque en ocasiones mi opinión sea contraria a la de los demás?						

E	REFERENTE A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
20	¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis responsabilidades?						
21	¿El espacio físico con que cuento para hacer mi trabajo es suficiente y cómodo?						
22	¿Me siento a gusto con las funciones que me han encomendado?						
23	¿Mis compañeros de trabajo y mi jefe me tratan con respeto?						
24	¿Cuento con la descripción escrita de mi cargo?						
25	¿Considero que es importante contar con normas, procesos y procedimientos para cumplir mis funciones?						

F	REFERENTE AL DESARROLLO PROFESIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
26	¿Recibo adecuado entrenamiento para desarrollar mi trabajo?						
27	¿La orientación brindada a nuevos empleados es efectiva?						
28	¿Las oportunidades de mejoramiento profesional del hotel son suficientes?						

G	REFERENTE AL LIDERAZGO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
29	¿Conozco de manera clara lo que mi jefe espera de mi?						
30	¿Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi jefe por la calidad del trabajo realizado?						
31	¿Recibo una evaluación de mi desempeño cada cierto período (semestral, anual, etc.??)						
32	Cuando lo necesito, ¿es fácil acceder a mi jefe?						
33	¿Mi jefe es justo con el trato a todos los colaboradores?						
34	¿Mi jefe conoce mis necesidades y expectativas?						

H	REFERENTE AL RECONOCIMIENTO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica
35	¿Estoy satisfecho con los beneficios del hotel?						
36	¿Siento que soy reconocido cuando realizo mis actividades y cumpla objetivos?						
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica
37	¿Tengo conocimiento del tipo de servicio que estoy brindando al cliente?						

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTA ENCUESTA.
APRECIAMOS MUCHO Y PROFUNDAMENTE SU TIEMPO Y OPINIONES.**

Anexo 4: Tabulación de Encuesta del Clima Laboral

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

A	REFERENTE A LA EMPRESA	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
1	¿Me siento satisfecho al trabajar en Hotel La Floresta?	10	3			1		14
2	¿Considero que el Hotel La Floresta es un buen lugar para trabajar?	10	4					14
3	¿Recomendaría a algún familiar o amigo trabajar en La Floresta?	8	4	1		1		14
4	¿En el Hotel La Floresta se preocupan por generar un ambiente laboral bueno?	9	4	1				14

B	REFERENTE A OBJETIVOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
5	¿Conozco y comprendo cuál es la misión y visión del hotel?	5	6	1	1	1		14
6	¿Conozco los objetivos que debe alcanzar mi grupo de trabajo?	8	5			1		14
7	¿Entiendo como el trabajo que llevo a cabo se relaciona con los objetivos del hotel?	9	4			1		14
8	¿Por medio de mi trabajo en el hotel, puedo alcanzar mis metas y objetivos personales?	5	8	1				14

C	REFERENTE A LA COMUNICACIÓN	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica	TOTAL
9	¿Mi jefe y compañeros me informan oportunamente las actividades en que se requiere de mi participación?	5	9					14
10	¿Cuándo tengo un problema laboral comunico a la persona que puede resolverlo?	10	2	1		1		14
11	¿Generalmente soy motivado para compartir mis experiencias con mis compañeros?	4	6	3	1			14
12	¿Cuándo empecé a trabajar en el hotel, la información recibida fue útil para el desarrollo de sus funciones?	7	6		1			14
13	¿Sería importante contar con una cartelera informativa para los colaboradores?	9	3	2				14

D	REFERENTE AL EQUIPO DE TRABAJO	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica	TOTAL
14	¿Cuando existen reuniones de trabajo, siento que éstas son útiles para llevar a cabo mis funciones?	9	5					14
15	¿En caso de necesitar a mis compañeros de trabajo, cuento con ellos?	6	6	2				14
16	¿Cuando se trata de tomar decisiones en mi equipo de trabajo, participo en ello?	6	7			1		14
17	¿Trabajamos como equipo cuando se trata de resolver los problemas del hotel?	12	1	1				14
18	¿El resto de compañeros de mi equipo de trabajo aprecian mis contribuciones?	7	6	1				14
19	¿Puedo expresar mi punto de vista, aunque en ocasiones mi opinión sea contraria a la de los demás?	7	3	2	1	1		14

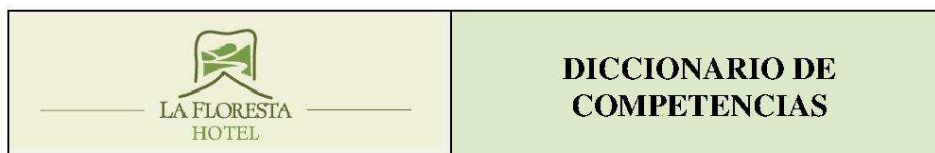
E	REFERENTE A LAS CONDICIONES DE TRABAJO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
20	¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis responsabilidades?	6	7	1				14
21	¿El espacio físico con que cuento para hacer mi trabajo es suficiente y cómodo?	7	5	2				14
22	¿Me siento a gusto con las funciones que me han encomendado?	9	5					14
23	¿Mis compañeros de trabajo y mi jefe me tratan con respeto?	13	1					14
24	¿Cuento con la descripción escrita de mi cargo?	3	6	1	2	1	1	14
25	¿Considero que es importante contar con normas, procesos y procedimientos para cumplir mis funciones?	10	3	1				14

F	REFERENTE AL DESARROLLO PROFESIONAL	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
26	¿Recibo adecuado entrenamiento para desarrollar mi trabajo?	3	5	4	2			14
27	¿La orientación brindada a nuevos empleados es efectiva?	2	10	2				14
28	¿Las oportunidades de mejoramiento profesional del hotel son suficientes?	1	8	4	1			14

G	REFERENTE AL LIDERAZGO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
29	¿Conozco de manera clara lo que mi jefe espera de mí?	7	6	1				14
30	¿Recibo retroalimentación adecuada por parte de mi jefe por la calidad del trabajo realizado?	5	9					14
31	¿Recibo una evaluación de mi desempeño cada cierto período (semestral, anual, etc.??)	1	6	2	4		1	14
32	Cuando lo necesito, ¿es fácil acceder a mi jefe?	10	4					14
33	¿Mi jefe es justo con el trato a todos los colaboradores?	12	2					14
34	¿Mi jefe conoce mis necesidades y expectativas?	8	4	2				14


H	REFERENTE AL RECONOCIMIENTO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Aplica	TOTAL
35	¿Estoy satisfecho con los beneficios del hotel?	7	7					14
36	¿Siento que soy reconocido cuando realizo mis actividades y cumplo objetivos?	5	7	1	1			14
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	No Aplica	
37	¿Tengo conocimiento del tipo de servicio que estoy brindando al cliente?	10	3	1				14

**MUCHAS GRACIAS POR PARTICIPAR EN ESTA ENCUESTA.
APRECIAMOS MUCHO Y PROFUNDAMENTE SU TIEMPO Y OPINIONES.**

Anexo 5: Diccionario de Competencias - Hotel La Floresta

COMPETENCIAS GENERALES	
1	CALIDAD DE TRABAJO
2	COMPROMISO
3	INICIATIVA
4	INTEGRIDAD
5	ORIENTACIÓN AL CLIENTE

1. CALIDAD DE TRABAJO
Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas y funciones con eficiencia y eficacia.
A. Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.
B. Discute y genera formas que permitan optimizar los procedimientos existentes y las maneras de realizar el trabajo, cuenta con apoyo para estos cambios y conduce para ponerlos en práctica exitosamente.
C. Se asegura que su trabajo guarde relación con los procesos del Hotel.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

2. COMPROMISO

Comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos del Hotel, anteponiendo las preferencias individuales.

- A. Respeta las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.
- B. Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.
- C. Rara vez apoya a las directrices recibidas, primero piensa en sus propios beneficios antes que en los del grupo y los del Hotel al que pertenece.

(Buol, 2009)

3. INICIATIVA

Capacidad para mejorar resultados, generar oportunidades, desarrollar la proactividad. Significa establecer un camino por medio de acciones concretas en lugar de palabras.


- A. Actúa anticipadamente para generar oportunidades.
- B. Habilidad para trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y obteniendo resultados positivos.
- C. Se encarga de los problemas que pueden presentarse, identifica las oportunidades que existen o bien actúa para hacerlas realidad.

4. INTEGRIDAD

Actúa conforme a las normas éticas y sociales relacionadas con el trabajo, sin ocultar información relevante, respetando la confidencialidad de la información institucional del Hotel y no utilizarla en beneficio propio.

- A. Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.
- B. Admite de manera pública que cometió un error y actúa en consecuencia de ello.
- C. Es una persona abierta y honesta ante situaciones de trabajo, reconoce sus errores o sentimientos negativos propios y puede expresarlos a los demás.

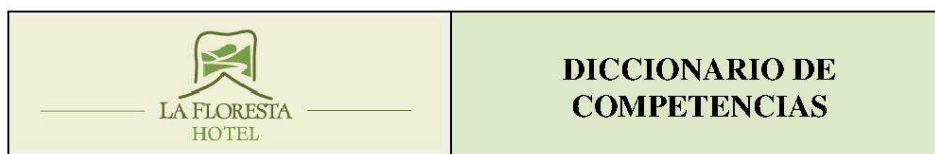
(Alles, 2002)

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--


5. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Disposición para realizar un trabajo en función de las necesidades y expectativas de los clientes (huéspedes), implica preocuparse por comprender al cliente y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales por cumplir sus expectativas y mejorar.

- A. Explora las inquietudes de cada cliente, ofreciendo trato personalizado demostrando interés por dichas inquietudes. Para él, la satisfacción del cliente es un punto esencial.
- B. Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.
- C. Causa quejas y pierde clientes, no expresa su deseo de atender con rapidez o de satisfacer los requerimientos del cliente.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	
1	COMUNICACIÓN EFECTIVA
2	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA HOTELERA
3	DINAMISMO Y ENERGÍA
4	EMPATÍA
5	EMPODERAMIENTO
6	HABILIDAD MANUAL
7	LIDERAZGO
8	MODALIDADES DE CONTACTO
9	PENSAMIENTO ANALÍTICO
10	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
11	RESPONSABILIDAD
12	TOLERANCIA A LA PRESIÓN
13	TOMA DE DECISIONES
14	TRABAJO EN EQUIPO

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

1. COMUNICACIÓN EFECTIVA


Capacidad para relacionarse con los clientes externos e internos, sabiendo escuchar, expresar ideas, información u opiniones de manera clara y directa para ser comprendido de forma oral o escrita, abriéndose a nuevos puntos de vista u otras propuestas.

- A. Es seguro, claro y preciso en su comunicación, se interesa por los puntos de vista de otras personas escuchándolos y prestándoles atención. Está abierto a proporcionar y aceptar retroalimentación de su equipo de trabajo.
- B. Escucha activamente a las personas poniendo atención al hacerlo, comunica su punto de vista de manera clara y directa.
- C. Los mensajes que transmite no se comprenden en su totalidad, ocasionalmente se cierra ante la oportunidad de conocer puntos de vista de otras personas.

2. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Capacidad para identificar las tendencias y oportunidades del mercado hotelero, posibles amenazas de hoteles de la competencia, fortalezas y debilidades de la empresa. Capacidad de comprender las necesidades de los clientes del Hotel La Floresta, necesidades de las agencias de viajes y sus usuarios finales.

- A. Identifica las tendencias del mercado, a través de la elaboración y propuesta de proyectos enfocados al logro de los objetivos estratégicos, reconocimiento de fortalezas y debilidades, determinación de amenazas de los hoteles de la competencia.
- B. Entiende la estrategia, objetivos y cultura de la empresa, así como la de los clientes. Conoce los productos y servicios que el mercado ofrece a los clientes.
- C. Comprende el mercado y la industria de manera general. Entiende y maneja el lenguaje del cliente, aplicando conceptos apropiados.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

3. DINAMISMO Y ENERGÍA

Capacidad para realizar su trabajo de forma activa con sus compañeros que integran el equipo del hotel y los huéspedes; en jornadas extendidas y en situaciones de cambios, sin afectar su nivel de responsabilidad y motivación con el trabajo.

A. Esta dispuesto a trabajar activamente a pesar de las dificultades que se presenten, sea por horarios extensos de trabajo o situaciones cambiantes de última hora, sin afectar la toma de decisiones y la actitud hospitalaria que debe mantener.

B. Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.

C. Difícilmente se domina a sí mismo y mantiene serenidad en situaciones de estrés o en casos que posiblemente se salgan de su control con compañeros de trabajo y huéspedes del hotel.


4. EMPATÍA

Capacidad de entender a los clientes y a los integrantes del equipo de trabajo, para responder a sus necesidades. Cuenta con habilidad para escuchar, comprender de manera correcta los pensamientos y preocupaciones de los demás, sin necesidad de ser expresadas verbalmente.

A. Da prioridad a prestar atención a la otra persona sobre sus intereses y preocupaciones propias, se pone en su lugar para ver la situación desde su misma perspectiva, reconoce las causas de ciertos comportamientos sin necesidad de ser contados por la otra persona.

B. Está disponible para las personas en el momento que éstas tienen alguna necesidad, realiza preguntas para comprender los motivos de los sentimientos o estados de ánimo de la gente.

C. Se interesa en conocer los problemas y motivaciones de los demás.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

5. EMPODERAMIENTO

Capacidad de otorgar poder al equipo de trabajo estableciendo objetivos claros de desempeño, proporcionando dirección y definiendo responsabilidades. Implica aprovechar la diversidad de los miembros de la empresa hotelera potenciando las capacidades y talentos de las personas para aumentar el valor de la misma y su cultura organizacional.

A. Dirige a su equipo de trabajo a través del propio ejemplo y acción personal. Es visto como una persona confiable que comparte los resultados con sus colaboradores y promueve el talento y las capacidades de cada miembro del hotel.

B. Incentiva a sus colaboradores para mejorar y potencializar sus competencias y desempeño, lidera el equipo a través del ejemplo.

C. Plantea objetivos determinados y delega responsabilidades generales que se acoplan sin inconveniente al equipo de trabajo, brindando orientación y consejos para el apropiado desarrollo de sus capacidades.


6. HABILIDAD MANUAL

Se refiere a la velocidad, la precisión, la coordinación sensomotriz requerida en la correcta ejecución de sus funciones.

A. Lleva a cabo una gran diversidad de operaciones manuales, reparaciones o ajustes mecánicos o eléctricos, su destreza es la base del rendimiento y desempeño del trabajo. Alista máquinas que deben ser revisadas frecuentemente para responder por calidad y cantidad.

B. Opera y utiliza herramientas que necesitan de destreza para su ejecución o manejo. Maniobra máquinas de manipulación sencilla.

C. Transporta materiales y productos que requieren habilidad manual mínima. Emplea y usa utensilios y herramientas sencillas en la realización de sus tareas.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

7. LIDERAZGO


Tiene la habilidad de fijar objetivos claros, hacer su respectivo seguimiento y dar retroalimentación en caso de ser necesario. Es capaz de motivar e inspirar confianza para asegurar la competitividad y efectividad de los logros a largo plazo. (GHL Hoteles, 2014)

- A. Es una persona considerada como un ejemplo para los demás, genera confianza, lealtad a sus colaboradores como a la empresa hotelera. Es capaz de justificar y dar una explicación de posibles problemas que se den y continuar adelante para incentivar la fortaleza evitando nuevos contratiempos.
- B. Trabaja con la energía adecuada para motivar a sus colaboradores, está consciente de los efectos de sus acciones con el fin de aprender de los errores cometidos.
- C. Es relativamente constante y firme en sus acciones hasta hacer realidad sus objetivos. Es objetivo al mirar sus errores. En ocasiones modifica las acciones que le fueron evaluadas por otros compañeros.

8. MODALIDADES DE CONTACTO

Demuestra una sólida habilidad de comunicación; presenta total claridad en su comunicación, brinda la apertura a otros para compartir información, habla por todos y aprecia las contribuciones de otros, da facilidades para que los demás accedan a la información que posee.

- A. Estimula la comunicación abierta a todo nivel, generando espacios para compartir información relevante de la empresa, se informa y actualiza sobre acontecimientos externos que tienen influencia en el hotel y en su gente, tiene la habilidad de negociación, es capaz de dar a conocer temas complejos con claridad sin perder el contexto y facilitando el entendimiento de todas las personas.
- B. Dirige la información al área interesada, escucha y acoge ideas para resolver situaciones puntuales de la empresa, se expresa utilizando el vocabulario adecuado para dar a conocer temas cotidianos.
- C. Dificulta la entrega de información relevante a los miembros de su equipo, suele estar aislado o desinformado sobre las situaciones relevantes que suceden en la empresa.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

9. PENSAMIENTO ANALÍTICO


Capacidad de comprender una situación, identificar sus componentes paso a paso y organizarlos, realizar comparaciones y establecer prioridades de manera racional. Es la forma en que se organiza información, busca y coordina datos relevantes para la toma adecuada de decisiones. (GHL Hoteles, 2014)

- A. Reconoce posibles cadenas de eventos que pueden resultar de una determinada acción o decisión, desarrolla planes alternativos para manejarlo, se anticipa a las dificultades, estableciendo los pasos a seguir.
- B. Identifica los pros y los contras de las acciones y decisiones. Tiene la capacidad de priorizar oportunamente.
- C. Tiene la capacidad de comprender los problemas del día a día y resolverlos, identifica la relación causa efecto de los procesos.

10. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para priorizar y determinar acciones con antelación que faciliten el cumplimiento de los objetivos planteados cumpliendo plazos, optimizando recursos y gestionando eficazmente el trabajo propio y el del equipo.

- A. Cuenta con la capacidad de administrar varios proyectos a la vez, llevando un control de los mismos. Engloba a todo el equipo de trabajo. Elabora planes de acción a mediano y largo plazo, presenta una visión global de organización.
- B. Identifica personas, se plantea objetivos e indica plazos que le permitan llevar a cabo sus tareas, fijándose en la calidad de las mismas, realizando seguimiento y corrección de errores.
- C. Es organizado al ejecutar su trabajo, administra su tiempo de manera adecuada.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

11. RESPONSABILIDAD


Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas delegadas, asumir las posibles consecuencias de los propios actos, esforzarse por dar más de lo que fue encomendado.

- A. Lleva a cabo su trabajo con compromiso, enfoque para cumplir los plazos y la calidad demandada.
- B. Cumple con los plazos y la calidad demandada, logrando sus objetivos sin ser necesario recordarle lo que debe hacer.
- C. Efectúa sus labores con calidad y dentro del tiempo establecido pero con dificultad los dos aspectos a la vez.

12. TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Ser capaz de realizar una tarea y decidir correctamente, en medio de condiciones adversas. Es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en ocasiones de mucha exigencia. (GHL Hoteles, 2014)

- A. Cumple las metas y objetivos a pesar de la presión del tiempo, inconvenientes y desacuerdos. Desempeña altamente sus funciones en situaciones de mucha presión.
- B. Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.
- C. Afecta su desempeño y rendimiento en situaciones de mucha presión y exigencia limitándolo el cumplimiento de metas a cabalidad.

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
---	--

13. TOMA DE DECISIONES

Debe analizar, evaluar, considerar las variables, comparar varios cursos de acción y elegir la acción correcta.


- A. Decide de manera ágil, en base a información que dispone o busca, asume riesgos.
- B. Se informa adecuadamente antes de tomar decisiones eligiendo la mejor opción y asumiendo el menor riesgo posible.
- C. Suele tomar decisiones de manera adecuada pero a veces lo hace de forma lenta por temor a asumir ciertos riesgos.

14. TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar y cooperar con los miembros del equipo, formar parte del grupo de trabajo, realizando tareas y procesos encaminados al logro de los objetivos de la empresa hotelera, en un ambiente de apoyo, compañerismo y respeto. (GHL Hoteles, 2014)

- A. Posee la capacidad de apoyar y cooperar con todos los compañeros de su equipo y de áreas diferentes a la suya, coopera para alcanzar los objetivos establecidos y reconocer los éxitos y aportes de otros integrantes. Es capaz de priorizar los intereses del grupo antes ante sus propios intereses.
- B. Cooperar con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.
- C. Mantiene como prioridad intereses personales en lugar de prevalecer los objetivos comunes del equipo.


Anexo 6: Descriptivos de puestos por Competencias - Hotel La Floresta

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
---	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ADMINISTRATIVA		
CÓDIGO:	DP01	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	PROPIETARIO	SUPERVISA A (PUESTO):	Responsables de todas las áreas

MISIÓN DEL PUESTO (Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Buscar calidad continua en todos los servicios que oferta la empresa; cumplir las disposiciones de la ley, responder a las exigencias tributarias; desarrollar al equipo de trabajo para alcanzar competitividad en el área hotelera, promover el crecimiento y desarrollo económico del negocio.


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (Describe 5 actividades que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Planificar objetivos y estrategias: establecer objetivos, metas, estrategias y políticas para el desempeño y gestión del hotel, optimizar recursos humanos y económicos, definir necesidades y prioridades indicar las necesidades de inversión, establecer cronogramas, plazos y presupuestos.	X		
2. Establecer acciones de mercadeo: analizar tendencias de mercado, enfoque en el aumento de ventas, crear una buena imagen de la empresa, potenciarla y mantenerla, establecer tarifas, identificar oportunidades de mejora, obtener estadísticas de clientes, realizar acuerdos y alianzas comerciales.	X		
3. Alcanzar objetivos esperados: buscar la máxima rentabilidad, elevar la proyección de negocio, ser el representante de la empresa en eventos, participar en la solución de conflictos laborales y judiciales, elaborar informes, asegurar el cumplimiento de las leyes y la normativa vigente, firmar contratos de trabajo.	X		
4. Asegurar la satisfacción del cliente: ocuparse de lo relacionado a reclamos y sugerencias, mantener contacto con el cliente, controlar estándares de calidad, chequear que se cumpla a los servicios ofertados, hacer cumplir las políticas de privacidad de los huéspedes.	X		
5. Liderar el equipo humano de trabajo: incentivar y motivar la participación y el compromiso del personal, velar por un ambiente	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

agradable de trabajo, promover la capacitación continua, establecer incentivos, solucionar cualquier desavenencia entre los colaboradores			
---	--	--	--


CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocer sobre procedimientos administrativos y contables	Conocimientos sobre planificación estratégica, cuadro de mano integral para definir objetivos estratégicos, indicadores, metas, estrategias, manejo de libro diario mayorización, elaboración de balances (proceso contable).
2. Técnicas de manejo de personal	Conocimientos de liderazgo, formador de libertades con capacidad de comunicar con claridad su pensamiento, su visión, conocedor de procedimiento, soluciones y actitudes, capacidad para resolver dudas, conflictos y sobre todo ser capaz de organizar equipos de trabajo.
3. Procesos de mejora continua	Conocimiento del ciclo de mejora continua: planificar: organización lógica del trabajo; hacer: correcta ejecución de las tareas planificadas; comprobar: verificación de los logros obtenidos; ajustar: posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas.
4. Conocimiento legales, tributarios, fiscales, de salud, ambientales relacionados con el sector hotelero	Conocimientos de legislación laboral y tributaria, áreas en las cuales su desconocimiento u omisión acarrearía graves consecuencias a la empresa hotelera
5. Evaluación y desempeño del personal	Conocimiento de evaluación de desempeño y mejora de equipos de trabajo.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Computador personal muebles y enceres de su oficina, equipo de oficina y caja fuerte.
Sobre recursos económicos:	Responsable del dinero recaudado diariamente y su depósito al siguiente día en el banco
Sobre aprobaciones:	Aprueba vacaciones de los empleados y supervisores de cada área, aprueba compra y adquisiciones de las diferentes áreas, aprueba sugerencias de los encargados de cada área, aprueba balances.
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	Responsable de los balances (general, resultados, cambios en el patrimonio, flujo de efectivo, contratos de personal, informes financieros, actas de reuniones con los dueños del hotel, memorándums de llamados de atención), plan estratégico y plan operativo.

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


RELACIONES DEL PUESTO (Describe las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Propietarios del hotel	Informar todo lo referente al manejo del hotel
Todos los departamentos	Verificar reportes y el correcto desempeño de cada área.
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Velar por la satisfacción del cliente

COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad del Trabajo	Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.	X		
Compromiso	Respeto las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.	X		
Iniciativa	Actúa anticipadamente para generar oportunidades.	X		
Integridad	Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.	X		
Orientación al Cliente	Explora las inquietudes de cada cliente, ofreciendo trato personalizado demostrando interés por dichas inquietudes. Para él, la satisfacción del cliente es un punto esencial.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Conocimiento de la Industria Hotelera	Identifica las tendencias del mercado, a través de la elaboración y propuesta de proyectos enfocados al logro de los objetivos estratégicos, reconocimiento de fortalezas y debilidades, determinación de amenazas de los hoteles de la competencia.	X		
Liderazgo	Es una persona considerada como un ejemplo para los demás, genera confianza, lealtad a sus colaboradores como a la empresa hotelera. Es capaz de justificar y dar una explicación de posibles problemas que se den y continuar adelante para incentivar la fortaleza evitando nuevos contratiempos.	X		
Modalidades de Contacto	Estimula la comunicación abierta a todo nivel, generando espacios para compartir información relevante de la empresa, se informa y actualiza sobre acontecimientos externos que tienen influencia en el hotel y en su gente, tiene la habilidad de negociación, es capaz de dar a conocer temas complejos con claridad sin perder el contexto y facilitando el entendimiento de todas las personas.	X		
Pensamiento Analítico	Reconoce posibles cadenas de eventos que pueden resultar de una determinada acción o decisión, desarrolla planes alternativos para manejarlo, se anticipa a las dificultades, estableciendo los pasos a seguir.	X		
Planificación y Organización	Cuenta con la capacidad de administrar varios proyectos a la vez, llevando un control de los mismos. Engloba a todo el equipo de trabajo. Elabora planes de acción a mediano y largo plazo, presenta una visión global de organización.	X		
Toma de Decisiones	Decide de manera ágil, en base a información que dispone o busca, asume riesgos.	X		

PERFIL DEL PUESTO		
Nivel de educación y conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta		
Secundaria completa		
Técnica o intermedia		
Pregrado (tercer nivel)	X	Ingeniero en administración hotelería y turismo / Ingeniero en Administración de Empresas
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de conocimientos: Mercadeo y ventas		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia:	3 años	
Tipo de experiencia	Específica (tiene relación directa con las actividades actuales del puesto) Funciones administrativas, supervisión de personal, control de recepción y mantenimiento, capacidad para prever y resolver experiencias	Contenido de la experiencia NA
	Relacionada (La que tiene relación con actividades ejecutadas en puestos similares) Capacidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas de la rama turística.	NA
Capacitación complementaria requerida		
Talento humano, marketing en la industria hotelera, tecnología en la información y comunicación.		
Otras características requeridas		
Horario	De 8h00 a 18h00	Idioma (cuál y %) Inglés 100% Francés 100% Portugues 100%

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)


 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ADMINISTRATIVA		
CÓDIGO:	DP02	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Gerente General	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Apoyar la gestión del Gerente General, siendo nexo entre la gerencia y las diferentes áreas del hotel, llevar a cabo los procesos administrativos por medio de la aplicación de los procedimientos determinados, elaborar y mantener al día la documentación e informes necesarios que requiera la gerencia.

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)			
1. Manejo de caja chica.	X		
2. Manejo de suministro y oficina.			X
3. Elaboración de memos, cartas, comunicaciones oficiales del hotel			X
4. Archivo de documentación, facturas de compras.	X		
5. Encargado del apoyo y seguimiento del procesos de Satisfacción de Clientes			X


CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocimiento de paquetes básicos informáticos.	Conocimiento de manejo de sistemas hoteleros
2. Como operar una central telefónica con varias líneas	NA
3. Conocimientos de internet (correos electrónicos)	Priorizar y gestionar el correo electrónico del hotel de manera eficiente
4. Escritura correcta de cartas, ortografía, gramática	Cuidado en la redacción de los correos electrónicos, comunicaciones, etc.
5. Planificación y organización estratégica.	NA

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Un computador, impresora, muebles y enceres de oficina y equipo de oficina
Sobre recursos económicos:	Recursos de caja chica
Sobre aprobaciones:	NA
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	Archivos de memorándum, cartas, facturas y actas.

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describe las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Gerente General	Para coordinar el trabajo.
Contador	Para entregar facturas y documentación relativas a la contabilidad.
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Proveedores	Para pagos encomendados por el Gerente


COMPETENCIAS GENERALES				
(Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad del Trabajo	Discute y genera formas que permitan optimizar los procedimientos existentes y las maneras de realizar el trabajo, cuenta con apoyo para estos cambios y conduce para ponerlos en práctica exitosamente.		X	
Compromiso	Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.		X	
Iniciativa	Habilidad para trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y obteniendo resultados positivos.		X	
Integridad	Admite de manera pública que cometió un error y actúa en consecuencia de ello.		X	
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Dinamismo y energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Empoderamiento	Incentiva a sus colaboradores para mejorar y potencializar sus competencias y desempeño, lidera el equipo a través del ejemplo.		X	
Pensamiento Analítico	Identifica los pros y los contras de las acciones y decisiones. Tiene la capacidad de priorizar oportunamente.		X	
Planificación y Organización	Identifica personas, se plantea objetivos e indica plazos que le permitan llevar a cabo sus tareas, fijándose en la calidad de las mismas, realizando seguimiento y corrección de errores.		X	
Trabajo en equipo	Coopera con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.		X	

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Egresada/o Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Finanzas o Ingeniería Comercial.	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Inglés			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	Específica Asistente Administrativo	Contenido de la experiencia Apoyo al área administrativa, soporte área de caja y facturación, elaboración de informes y oficios, archivos documentos comerciales.	
	Relacionada Conocimiento del Paquete de Office	Microsoft Word, Microsoft Excel principalmente	
Capacitación complementaria requerida			
Relaciones humanas			
Otras características requeridas			
Horario:	De 8h00 a 16h00	Idioma (cuál y %)	Inglés 80%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Dinamismo y energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Empoderamiento	Incentiva a sus colaboradores para mejorar y potencializar sus competencias y desempeño, lidera el equipo a través del ejemplo.		X	
Pensamiento Analítico	Identifica los pros y los contras de las acciones y decisiones. Tiene la capacidad de priorizar oportunamente.		X	
Planificación y Organización	Identifica personas, se plantea objetivos e indica plazos que le permitan llevar a cabo sus tareas, fijándose en la calidad de las mismas, realizando seguimiento y corrección de errores.		X	
Trabajo en equipo	Coopera con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.		X	

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Egresada/o Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Finanzas o Ingeniería Comercial.	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Inglés			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	Específica Asistente Administrativo	Contenido de la experiencia Apoyo al área administrativa, soporte área de caja y facturación, elaboración de informes y oficios, archivos documentos comerciales.	
	Relacionada Conocimiento del Paquete de Office	Microsoft Word, Microsoft Excel principalmente	
Capacitación complementaria requerida			
Relaciones humanas			
Otras características requeridas			
Horario:	De 8h00 a 16h00	Idioma (cuál y %)	Inglés 80%

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)


 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

4. Tener habilidades para relacionarse con las personas.	Conocimientos de relaciones humanas, ser cortés, comunicativo.
5. Conocer diferentes tipos de culturas nacionales e internacionales	Conocer los gustos de los clientes de acuerdo a su cultura, nacionalidad.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Un radio intercomunicador.
Sobre recursos económicos:	Ninguno
Sobre aprobaciones:	Designación de habitaciones, aprobación sobre permisos médicos de los recepcionistas, aprobación de documentos sobre arqueos de caja.
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	Verificar al final del día los formularios de check in de huéspedes y comandas de pagos por consumos internos de los clientes, reportes de ocupación del hotel

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Recepcionistas	Para aprobar situaciones que ameriten su conocimiento
Gerente General	Para reportar cualquier tipo de anomalía e inconveniente.
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Para recibir quejas y felicitaciones de los clientes.


COMPETENCIAS GENERALES				
(Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de trabajo	Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.	X		
Compromiso	Respeto las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.	X		
Iniciativa	Habilidad para trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y obteniendo resultados positivos.		X	
Integridad	Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

Orientación al Cliente	Explora las inquietudes de cada cliente, ofreciendo trato personalizado demostrando interés por dichas inquietudes. Para él, la satisfacción del cliente es un punto esencial.	X		
-------------------------------	--	---	--	--


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Comunicación Efectiva	Es seguro, claro y preciso en su comunicación, se interesa por los puntos de vista de otras personas escuchándolos y prestándoles atención. Está abierto a proporcionar y aceptar retroalimentación de su equipo de trabajo.	X		
Conocimiento de la Industria Hotelera	Entiende la estrategia, objetivos y cultura de la empresa, así como la de los clientes. Conoce los productos y servicios que el mercado ofrece a los clientes.		X	
Dinamismo y Energía	Esta dispuesto a trabajar activamente a pesar de las dificultades que se presenten, sea por horarios extensos de trabajo o situaciones cambiantes de última hora, sin afectar la toma de decisiones y la actitud hospitalaria que debe mantener.	X		
Empatía	Da prioridad a prestar atención a la otra persona sobre sus intereses y preocupaciones propias, se pone en su lugar para ver la situación desde su misma perspectiva, reconoce las causas de ciertos comportamientos sin necesidad de ser contados por la otra persona.	X		
Trabajo en Equipo	Posee la capacidad de apoyar y cooperar con todos los compañeros de su equipo y de áreas diferentes a la suya, coopera para alcanzar los objetivos establecidos y reconocer los éxitos y aportes de otros integrantes. Es capaz de priorizar los intereses del grupo antes ante sus propios intereses.	X		

PERFIL DEL PUESTO		
Nivel de educación y conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta		
Secundaria completa		
Técnica o intermedia	X	Tecnólogo en administración hotelera
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de conocimientos: Conocimientos en administración del personal, servicio al cliente.		

 <p>LA FLORESTA HOTEL</p>	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia:		2 años
Tipo de experiencia	Específica (la que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto) Experiencia como supervisor de atención al cliente.	Contenido de la experiencia Ser organizador del trabajo, confiable, democrático, equilibrado emocionalmente.
	Relacionada (La que tiene relación con actividades ejecutadas en puestos similares) Gestión turística Gestión de alojamientos turísticos	NA
Capacitación complementaria requerida		
Liderazgo y trabajo en equipo, Marketing en la industria turística, Tecnologías de la información y comunicación		
Otras características requeridas		
Horario:	De 08h00 a 16h00	Idioma (cuál y %) Inglés 100% y Francés 100%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	RECEPCIÓN		
CÓDIGO:	DP04	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	RECEPCIONISTA		
NÚMERO DE OCUPANTES:	2	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Responsable de Recepción	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

1. MISIÓN DEL PUESTO (Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Brindar atención personalizada a los clientes, recibirlos y registrarlos al momento de su llegada al hotel (Check-in), informar al huésped de los diversos servicios que ofrece el hotel, y registrar la salida (Check-out).


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)			
1. Registrar el ingreso del huésped: verificar los datos de la reserva, llenar la ficha de ingreso, en caso de requerir ayuda el huésped ayudarlo a llenar, concertar la forma de pago, entregar las llaves al huésped, informar sobre los servicios y horarios del establecimiento.	X		
2. Apoyar al huésped: brindar datos de la ciudad de Baños, información del hotel y sus servicios, tarifas y horarios, ofrecer información sobre trasporte, seguridad, etc.	X		
3. Realizar las funciones de cajero/a: realizar los cobros sea en efectivo, tarjeta de crédito, o débito, depósito bancario, entregar el dinero y comprobantes al gerente después de haber realizado el control respectivo.	X		
4. Cuidar por la privacidad y seguridad del huésped: mantener confidencialidad sobre la información del huésped, detectar aspectos fuera de lo normal que pueden generar problemas, manejar alarmas, intercomunicador, pedir referencias a personas no identificadas por el huésped y el personal del hotel.	X		
5. Realizar el proceso de check-out del huésped: entregar para revisión del huésped la cuenta detallando sus gastos, cobrar de acuerdo a las condiciones establecidas, verificar las firmas autorizadas, consultar la satisfacción del cliente, agilizar el proceso de facturación, despedir al huésped, coordinar el servicio de transporte de pasajeros en caso de ser necesario.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocer sobre los procesos de check-in y check-out del huésped.	NA
2. Reglas de etiqueta y protocolo	NA
3. Relaciones humanas	NA
4. Conocimiento de hojas de cálculo y procesadores de palabras	Manejo y creación de bases de datos
5. Contabilidad general	Facturación, elaboración de comprobantes de retención.


RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Intercomunicador, computador, impresora, equipos para cobros mediante tarjetas de débito y crédito.
Sobre recursos económicos:	El dinero recaudado de manera diaria.
Sobre aprobaciones:	NA
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	Tarjeta de registro (check-in) Comandas Vouchers de cobros con tarjeta de crédito Certificados de depósito Facturas

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Responsable de recepción	Comunicar todas las novedades respecto a recepción e ingreso de clientes
Gerente general	Entrega y cuadro de dineros y vouchers recibidos en el día.
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Ofrecer información acerca de precios, habitaciones, servicios, etc. del hotel

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Discute y genera formas que permitan optimizar los procedimientos existentes y las maneras de realizar el trabajo, cuenta con apoyo para estos cambios y conduce para ponerlos en práctica exitosamente.		X	
Compromiso	Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.		X	
Iniciativa	Habilidad para trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y obteniendo resultados positivos.		X	
Integridad	Admite de manera pública que cometió un error y actúa en consecuencia de ello.		X	
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Comunicación Efectiva	Escucha activamente a las personas poniendo atención al hacerlo, comunica su punto de vista de manera clara y directa.		X	
Conocimiento de la Industria Hotelera	Entiende la estrategia, objetivos y cultura de la empresa, así como la de los clientes. Conoce los productos y servicios que el mercado ofrece a los clientes.		X	
Dinamismo y Energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Responsabilidad	Cumple con los plazos y la calidad demandada, logrando sus objetivos sin ser necesario recordarle lo que debe hacer.		X	
Tolerancia a la Presión	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	
Trabajo en Equipo	Coopera con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	--

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)	X	Estudios superiores en hotelería o carreras a fines	
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Inglés y Francés			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	Específica Habilidad comprobada para tratar con huéspedes.	Contenido de la experiencia Manejo de situaciones de conflicto que se pueden presentar con los huéspedes	
	Relacionada Servicio de atención al cliente. Recursos humanos. Conocimientos paquetes informáticos básicos.	Conocimientos referentes a sistemas hoteleros	
Capacitación complementaria requerida			
Conocimientos de etiqueta y protocolo			
Otras características requeridas			
Horario:	De 07h00 a 19h00 Horarios rotativos de 12 horas cada uno	Idioma (cuál y %)	Inglés 100% y Francés 100%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS		
CÓDIGO:	DP05	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	RESPONSABLE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (CHEF)		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Gerente General	SUPERVISA A (PUESTO):	Ayudante de cocina y mesero

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Prestación de servicios gastronómicos, gestión de todo lo relativo a insumos, personal, materiales y equipos necesarios para brindar servicios de alimentación y bebidas del hotel.


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia		
	(Indique mediante una X)		
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Proceso de producción de la cocina: encargado de la preparación de platos para servicio de desayuno, almuerzos y cenas (éstos bajo pedido).	X		
2. Manejo de personal a su cargo: controla la presentación y asistencia del personal de alimentos y bebidas, así como el desempeño correcto de sus funciones y organización de horarios de jornadas de trabajo.	X		
3. Gestión de compras: encargado de proveer de productos e ingredientes al área de alimentos y bebidas, realización de pedidos y verificación al momento de receptorlos.		X	
4. Evaluación y elaboración de menús: cuida la calidad de la presentación de las comidas y bebidas.	X		
5. Resolver problemas menores dentro de la cocina	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocimiento sobre preparación de diferentes platos	Preparación de los principales platos nacionales e internacionales
2. Manejo de bodega, almacenamiento, inventario.	NA
3. Técnicas en manipulación de alimentos.	Higiene, limpieza en la elaboración y manipulación de alimentos.
4. Procesos y procedimientos establecidos para la cocina.	NA
5. Preparación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.	NA


RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Equipo de cocina, vajilla, mantelería, utensilios de cocina.
Sobre recursos económicos:	Ninguno
Sobre aprobaciones:	Aprobaciones sobre los menús diarios.
Sobre materiales:	Todo tipo de insumos para la preparación de platos.
Sobre documentos o formularios importantes:	Formato de inventarios.

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Gerente General	Reporte de novedades
Ayudante de cocina	Instrucciones para elaboraciones de platos
Mesero	Arreglos y presentación del menú
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Receptar algún pedido especial

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.	X		
Compromiso	Respeto las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.	X		
Iniciativa	Actúa anticipadamente para generar oportunidades.	X		
Integridad	Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.	X		
Orientación al Cliente	Explora las inquietudes de cada cliente, ofreciendo trato personalizado demostrando interés por dichas inquietudes. Para él, la satisfacción del cliente es un punto esencial.	X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Conocimiento de la Industria Hotelera	Identifica las tendencias del mercado, a través de la elaboración y propuesta de proyectos enfocados al logro de los objetivos estratégicos, reconocimiento de fortalezas y debilidades, determinación de amenazas de los hoteles de la competencia.	X		
Dinamismo y Energía	Esta dispuesto a trabajar activamente a pesar de las dificultades que se presenten, sea por horarios extensos de trabajo o situaciones cambiantes de última hora, sin afectar la toma de decisiones y la actitud hospitalaria que debe mantener.	X		
Habilidad Manual	Opera y utiliza herramientas que necesitan de destreza para su ejecución o manejo. Maniobra máquinas de manipulación sencilla.		X	
Liderazgo	Es una persona considerada como un ejemplo para los demás, genera confianza, lealtad a sus colaboradores como a la empresa hotelera. Es capaz de justificar y dar una explicación de posibles problemas que se den y continuar adelante para incentivar la fortaleza evitando nuevos contratiempos.	X		
Tolerancia a la Presión	Cumple las metas y objetivos a pesar de la presión del tiempo, inconvenientes y desacuerdos. Desempeña altamente sus funciones en situaciones de mucha presión.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación		Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)		X	Chef
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Inglés y Francés			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	Específica	Contenido de la experiencia	
	Jefe o responsable del área de Alimentos y Bebidas	NA	
Relacionada	Relacionada		NA
	Repostería		
Capacitación complementaria requerida			
Relaciones humanas, atención al cliente.			
Otras características requeridas			
Horario:	De 08h00 a 16h00	Idioma (cuál y %)	Inglés 100% Francés 100%

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)


 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS		
CÓDIGO:	DP06	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	AYUDANTE DE COCINA		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Responsable de Alimentos y Bebidas	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Ayudar al Chef en la preparación de las recetas y platos, mantener la cocina y los utensilios limpios y ordenados.

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (Describe 5 actividades que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Limpiar, pelar, cortar verduras	X		
2. Lavar vajillas, cubiertos	X		
3. Ayudar a descargar los alimentos		X	
4. Ayudar al chef en la preparación de alimentos	X		
5. Mantener el área de cocina limpia	X		


CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocimientos de preparación de platos	Conocimiento de las recetas principales del menú del hotel
2. Buenas prácticas sobre tratamiento de alimentos	Higiene, limpieza en la elaboración y manipulación de alimentos.
3. Como filetear	Dominar técnicas para filetear carne, deshuesar pollos, decorar platos una vez terminados, evitando la existencia de desperdicios.
4. Deshuesar	NA
5. Decorar platos	NA

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	NA
Sobre recursos económicos:	NA
Sobre aprobaciones:	NA
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	Tomar nota sobre cantidad de ingredientes utilizados.

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describe las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Responsable de alimentos y bebidas (Chef)	Coordinar asuntos de trabajo en la cocina
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Ninguno	Ninguno


COMPETENCIAS GENERALES				
(Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Se asegura que su trabajo guarde relación con los procesos del Hotel.			X
Compromiso	Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.		X	
Iniciativa	Se encarga de los problemas que pueden presentarse, identifica las oportunidades que existen o bien actúa para hacerlas realidad.			X
Integridad	Es una persona abierta y honesta ante situaciones de trabajo, reconoce sus errores o sentimientos negativos propios y puede expresarlos a los demás.			X
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Comunicación Efectiva	Los mensajes que transmite no se comprenden en su totalidad, ocasionalmente se cierra ante la oportunidad de conocer puntos de vista de otras personas.			X
Dinamismo y Energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Habilidad Manual	Transporta materiales y productos que requieren habilidad manual mínima. Emplea y usa utensilios y herramientas sencillas en la realización de sus tareas.			X
Tolerancia a la Presión	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	
Trabajo en Equipo	Coopera con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.		X	

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación		Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia		X	Estudios en gastronomía
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Utilización de cuchillos y tablas de cocina			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	Específica	Contenido de la experiencia	
	Asistente de cocina	Manejo de temperatura de hornos y congeladores	
	Relacionada		
	Cursos de panadería, repostería		
Capacitación complementaria requerida			
Cursos específicos de gastronomía			
Otras características requeridas			
Horario:	De 8h00 a 16h00	Idioma (cuál y %)	NA

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)


 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ALIMENTOS Y BEBIDAS		
CÓDIGO:	DP07	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	MESERO		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Responsable de alimentos y bebidas	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Servir alimentos y bebidas a los clientes que van en solicitud del servicio, prestar atención a las necesidades de los huéspedes mientras consumen su pedido, ser el nexo entre la recepción y el restaurante para intercambio de información.

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (Describe 5 actividades que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Entregar el menú	X		
2. Tomar las ordenes	X		
3. Servir los platos en el tiempo que se marque	X		
4. Entregar la cuenta y chequear que todo esté cargado	X		
5. Dar la bienvenida y despedir a los clientes del restaurante.	X		


CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocimiento del menú	Capacidad de describir la forma de preparación de los platos y cuáles son los ingredientes que lo conforman
2. Relaciones humanas	NA
3. Atención al cliente	NA
4. Conocimientos básicos de cocina	NA
5. Protocolo y maneras de servir	Orden de servicio de platos según integrantes del grupo de clientes

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Ninguno
Sobre recursos económicos:	Ninguno
Sobre aprobaciones:	Ninguno
Sobre materiales:	Ninguno
Sobre documentos o formularios importantes:	Comandas

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describe las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Responsable de alimentos y bebidas (Chef)	Coordinar asuntos de trabajo en las mesas
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Atenderlo adecuadamente


COMPETENCIAS GENERALES				
(Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Discute y genera formas que permitan optimizar los procedimientos existentes y las maneras de realizar el trabajo, cuenta con apoyo para estos cambios y conduce para ponerlos en práctica exitosamente.		X	
Compromiso	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	
Iniciativa	Se encarga de los problemas que pueden presentarse, identifica las oportunidades que existen o bien actúa para hacerlas realidad.			X
Integridad	Es una persona abierta y honesta ante situaciones de trabajo, reconoce sus errores o sentimientos negativos propios y puede expresarlos a los demás.			X
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Comunicación Efectiva	Escucha activamente a las personas poniendo atención al hacerlo, comunica su punto de vista de manera clara y directa.		X	
Conocimiento de la Industria Hotelera	Comprende el mercado y la industria de manera general. Entiende y maneja el lenguaje del cliente, aplicando conceptos apropiados.			X
Dinamismo y Energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Habilidad Manual	Transporta materiales y productos que requieren habilidad manual mínima. Emplea y usa utensilios y herramientas sencillas en la realización de sus tareas.			X
Tolerancia a la Presión	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	

PERFIL DEL PUESTO		
Nivel de educación y conocimientos		
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta		
Secundaria completa	X	Carrera indistinta
Técnica o intermedia		
Pregrado (tercer nivel)		
Postgrado (título de cuarto nivel)		
Áreas de conocimientos:		
Experiencia laboral requerida		
Tiempo de experiencia:	2 años	
Tipo de experiencia	Específica	Contenido de la experiencia
	Experiencia como Mesero	Mesero en hotel o restaurante
Relacionada	NA	NA
Capacitación complementaria requerida		
Cursos específicos de montaje de mesas. Etiqueta y protocolo de eventos		
Otras características requeridas		
Horario:	De 08h00 a 16h00	Idioma (cuál y %) Inglés 60%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	HOUSEKEEPING		
CÓDIGO:	DP08	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	RESPONSABLE DE HOUSEKEEPING (AMA DE LLAVES)		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Gerente General	SUPERVISA A (PUESTO):	Camareros

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Planificar, controlar, organizar y supervisar el equipo y las personas de limpieza, higienización, ornamentación de las habitaciones, lavandería, áreas internas y externas con excepción de cocina. Supervisión de materiales de limpieza.


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia		
	(Indique mediante una X)		
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Planificar las labores de su área: Organizar el lavado de cortinas, alfombras, toallas, sábanas, edredones, limpieza profunda de habitaciones, revisar métodos y procedimientos operacionales. Establecer equipos de trabajo para el ordenamiento, limpieza y servicios generales.		X	
2. Organizar, supervisar y capacitar a los camareros: manejo y solución de conflictos, generar un ambiente laboral optimista, comprometido y productivo. Evaluar el desempeño de los camareros. Diseñar programas y detectar necesidades de capacitación, políticas de housekeeping.	X		
3. Coordinar los servicios a cargo del área de housekeeping: vigilar el estado de las habitaciones a la entrada, durante la estada y la salida de huéspedes, supervisar el estado de todas las áreas de trabajo, proveer materiales y un lugar para almacenaje, controlar inventarios, guiar al personal sobre la privacidad del huésped, garantizar la calidad por medio del cuidado de estándares de los servicios ofertados.	X		
4. Administrar inventarios de materiales: Controlar mediante inventarios el material de limpieza, menaje, material de reposición de las habitaciones, definir la cantidad y el tipo de maquinaria y equipos de lavandería y limpieza a ser utilizado, controlar el uso y consumo de materiales con la finalidad de evitar desperdicios, determinar políticas de consumo de materiales de limpieza.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

5. Velar por la satisfacción de los huéspedes: solucionar las razones de insatisfacción de los huéspedes, proponer mejoras, ratificar que el servicio brindado este acorde a lo ofertado, coordinar la devolución de objetos olvidados por los huéspedes.	X		
--	---	--	--


CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
Técnicas de elaboración de presupuestos, horarios de trabajo y eventos especiales.	Previsión de los gastos del área a su cargo sea semanal o mensual.
Conocer sobre técnicas de liderazgo y jefatura; supervisión de personal.	Saber entender gestos y comportamiento no verbal del equipo de trabajo, incluir actitud positiva en la comunicación.
Conocimientos de manejo de inventarios, control, almacenamiento.	Los materiales de limpieza, menaje de las habitaciones (sábanas, cobijas colchones, etc.) deben estar inventariados.
Conocer sobre técnicas de higienización, limpieza ornamentación, aplicables a empresa hoteleras.	Todo el personal debe estar debidamente protegido y uniformado al momento de realizar la limpieza e higienización.
Técnicas de servicio al cliente	NA
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Equipos de limpieza.
Sobre recursos económicos:	Encargada de recursos para las adquisiciones de materiales, suministros y equipos de limpieza.
Sobre aprobaciones:	Aprueba permisos del personal a su cargo (Camareros)
Sobre materiales:	Materiales de limpieza
Sobre documentos o formularios importantes:	Requisición para adquirir materiales y suministros.

RELACIONES DEL PUESTO: (Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Todos los departamentos	Coordinar acciones, información sobre clientes.
Camareros	Asignación de actividades respectivas
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Solventar sus inquietudes respecto a la habitación.

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.	X		
Compromiso	Respeto las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.	X		
Iniciativa	Actúa anticipadamente para generar oportunidades.	X		
Integridad	Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.	X		
Orientación al Cliente	Explora las inquietudes de cada cliente, ofreciendo trato personalizado demostrando interés por dichas inquietudes. Para él, la satisfacción del cliente es un punto esencial.	X		

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Dinamismo y Energía	Esta dispuesto a trabajar activamente a pesar de las dificultades que se presenten, sea por horarios extensos de trabajo o situaciones cambiantes de última hora, sin afectar la toma de decisiones y la actitud hospitalaria que debe mantener.	X		
Habilidad Manual	Opera y utiliza herramientas que necesitan de destreza para su ejecución o manejo. Maniobra máquinas de manipulación sencilla.		X	
Liderazgo	Es una persona considerada como un ejemplo para los demás, genera confianza, lealtad a sus colaboradores como a la empresa hotelera. Es capaz de justificar y dar una explicación de posibles problemas que se den y continuar adelante para incentivar la fortaleza evitando nuevos contratiempos.	X		
Pensamiento Analítico	Reconoce posibles cadenas de eventos que pueden resultar de una determinada acción o decisión, desarrolla planes alternativos para manejarlo, se anticipa a las dificultades, estableciendo los pasos a seguir.	X		
Trabajo en equipo	Posee la capacidad de apoyar y cooperar con todos los compañeros de su equipo y de áreas diferentes a la suya, coopera para alcanzar los objetivos establecidos y reconocer los éxitos y aportes de otros integrantes. Es capaz de priorizar los intereses del grupo antes que sus propios intereses.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia	X	Hotelería y Turismo y Carreras Afines	
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Conocimientos en administración del personal, servicio al cliente, materiales de limpieza, conocimientos intermedios o avanzados de idioma inglés.			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		3 años	
Tipo de experiencia	Específica Jefe de ama de llaves	Contenido de la experiencia Conocimientos en administración del personal, servicio al cliente y materiales de limpieza.	
	Relacionada Conocimiento de inglés intermedio	Capacidad de establecer una conversación corta con un cliente	
Capacitación complementaria requerida			
Control de inventarios			
Otras características requeridas			
Horario:	De 8:00h a 16:00h	Idioma (cuál y %)	Inglés 70%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	HOUSEKEEPING		
CÓDIGO:	DP09	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	CAMARERO		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Responsable de Housekeeping	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Encargarse de la limpieza, higienización y orden de las habitaciones y áreas sociales, hacer la inspección de la habitación previamente al check-out del huésped, llevar un control de materiales; estar atento a solicitudes y reclamos del cliente.


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades	Frecuencia		
	(Indique mediante una X)		
(Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Limpiar, asear y ordenar las habitaciones: barrer, aspirar, lavar, limpiar pisos, sanitarios, ventanas, paredes, muebles, espejos en general los objetos de la habitación y área social.	X		
2. Preparar la habitación para el recibimiento del huésped: montar camas extras si se requiere, limpiar totalmente la habitación, colocar o retirar elementos extras, coordinar con recepción, alimentos y bebidas pedidos especiales del cliente.	X		
3. Confirmar el funcionamiento y la comodidad de la habitación: verificar el funcionamiento del televisor, interruptores, control remoto, duchas, cortinas, identificar existencia de insectos, olores y ruidos que no son comunes.	X		
4. Arreglar la habitación ocupada: ordenar la habitación, retirar elementos que pertenezcan al área de alimentos y bebidas, tender la cama, poner toallas y sábanas limpias, ordenar las pertenencias del huésped.	X		
5. Operar equipo de trabajo: operar la aspiradora y radio transmisor.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	--

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo	NA
2. Técnicas de mantenimiento de cama y presentación de piezas de menaje	NA
3. Operación de equipos y aparatos de uso común en las habitaciones	Operar televisión, control remoto, secadoras de cabello.
4. Operación de lavandería	NA
5. Conocimiento de mantenimiento preventivo	NA


RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Radio intercomunicador, equipo de limpieza, aspiradora
Sobre recursos económicos:	NA
Sobre aprobaciones:	NA
Sobre materiales:	Materiales de limpieza
Sobre documentos o formularios importantes:	Reporte de daños de la habitación, reporte de objetos olvidados

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Ama de llaves	Para comunicar novedades
Recepcionista	Reportar objetos olvidados
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Para recibir sugerencias, pedidos, inquietudes

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Se asegura que su trabajo guarde relación con los procesos del Hotel.			X
Compromiso	Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.		X	
Iniciativa	Se encarga de los problemas que pueden presentarse, identifica las oportunidades que existen o bien actúa para hacerlas realidad.			X
Integridad	Es una persona abierta y honesta ante situaciones de trabajo, reconoce sus errores o sentimientos negativos propios y puede expresarlos a los demás.			X
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Comunicación Efectiva	Escucha activamente a las personas poniendo atención al hacerlo, comunica su punto de vista de manera clara y directa.		X	
Dinamismo y Energía	Se adapta sin mayor dificultad al trabajo en situaciones cambiantes y en jornadas extensas.		X	
Habilidad Manual	Transporta materiales y productos que requieren habilidad manual mínima. Emplea y usa utensilios y herramientas sencillas en la realización de sus tareas.			X
Planificación y Organización	Es organizado al ejecutar su trabajo, administra su tiempo de manera adecuada			X
Tolerancia a la Presión	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación		Marcar "X"	Especificar la rama o carrera
Secundaria incompleta			
Secundaria completa		X	Carrera indistinta
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos:			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	Específica	Experiencia en trabajos de camarera en hostales y hoteles.	Contenido de la experiencia
			NA
	Relacionada	Puede aceptarse experiencia como empleada doméstica, previa la obtención de referencias profesionales.	Contenido de la experiencia
			NA
Capacitación complementaria requerida			
Atención al cliente Relaciones humanas Inglés básico			
Otras características requeridas			
Horario:	De 8h00 a 16h00 horarios rotativos	Idioma (cuál y %)	Inglés 40%


Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ADMINISTRATIVA (MANTENIMIENTO)		
CÓDIGO:	DP10	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Gerente General	SUPERVISA A (PUESTO):	Ayudante de Mantenimiento

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Verificar, dar mantenimiento y solucionar problemas en equipos (planta eléctrica, planta de agua, calefones), mobiliario e instalaciones; prestar ayuda en la instalación de equipos de uso temporal, evaluar el mantenimiento del ayudante.


ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Reparar fallas eléctricas: Reparar lámparas, cambiar interruptores, toma corrientes, reparar cajas térmicas, calefones, extensiones eléctricas, reguladores de voltaje, fugas de corrientes, entre otros; cambiar el tendido eléctrico si es necesario			X
2. Reparar fallas mecánicas: arreglar o cambiar cerraduras, ventanas, realizar lubricación preventiva de puerta del parqueadero, realizar mantenimiento preventivo de extractores de olores, equipos de limpieza, cocinas.			X
3. Reparar fallas en teléfonos: instalar extensiones de teléfonos, sustituir aparatos defectuosos, solicitar servicios técnicos a la empresa de telefonía, hacer reparaciones provisionales.			X
4. Control de existencia de materiales: llevar inventarios de los equipos y materiales del área, manejar una hoja de inventario por área, oficina y habitación.		X	
5. Aplicar procedimientos de seguridad industrial: cumplir y hacer cumplir las exigencias para el manejo de productos químicos, equipo y maquinaria de acuerdo a las recomendaciones del proveedor, dar a conocer los procedimientos de seguridad industrial al personal a su cargo.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	--

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1.Técnicas de diagnóstico y reparación de aparatos eléctricos y mecánicos	NA
2.Uso de herramientas y suministros de uso común en electricidad y en mecánica básica	NA
3.Conocimientos de higiene y seguridad industrial	Evaluar las posibilidades de riesgo y las situaciones donde el trabajador debe actuar con responsabilidad, haciendo uso de elementos de seguridad como cascos, guantes, mascarillas, botas, vestimenta apropiada, sogas de seguridad para cada tarea que va a desarrollar
4.Conocimientos básicos de plomería, carpintería	NA
5.Manejo de formularios de servicio de mantenimiento	NA


RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	Equipo y maquinaria para mantenimiento eléctrico, mecánico (juegos de destornilladores, taladro, soldadora, escalera, podadora de césped, martillos, etc.), materiales e insumos para mantenimiento.
Sobre recursos económicos:	NA
Sobre aprobaciones:	Aprueba permisos del personal a su cargo (ayudante de mantenimiento)
Sobre materiales:	Materiales para mantenimiento eléctrico y mecánico
Sobre documentos o formularios importantes:	Requisición para adquirir materiales y suministros

RELACIONES DEL PUESTO	
(Describa las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Todos los departamentos	Coordinar acciones e informar a todo el personal y clientes sobre el mantenimiento a realizarse
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Clientes	Solventar sus inquietudes respecto a los daños en su habitación

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Predice y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce al Hotel hacia el éxito. Es reconocido por brindar sus servicios de alta calidad.	X		
Compromiso	Respeto las formas en que se trabaja, comprende y trabaja por los resultados que se espera de su función, realiza su trabajo tal y como se espera de él.	X		
Iniciativa	Actúa anticipadamente para generar oportunidades.	X		
Integridad	Trabaja según sus valores, se desvincula de actuaciones y servicios poco éticos. Es considerado como un referente de honestidad y lealtad.	X		
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Habilidad Manual	Lleva a cabo una gran diversidad de operaciones manuales, reparaciones o ajustes mecánicos o eléctricos, su destreza es la base del rendimiento y desempeño del trabajo. Alista máquinas que deben ser revisadas frecuentemente para responder por calidad y cantidad.	X		
Liderazgo	Es una persona considerada como un ejemplo para los demás, genera confianza, lealtad a sus colaboradores como a la empresa hotelera. Es capaz de justificar y dar una explicación de posibles problemas que se den y continuar adelante para incentivar la fortaleza evitando nuevos contratiempos.	X		
Pensamiento Analítico	Reconoce posibles cadenas de eventos que pueden resultar de una determinada acción o decisión, desarrolla planes alternativos para manejarlo, se anticipa a las dificultades, estableciendo los pasos a seguir.	X		
Planificación y Organización	Identifica personas, se plantea objetivos e indica plazos que le permitan llevar a cabo sus tareas, fijándose en la calidad de las mismas, realizando seguimiento y corrección de errores.		X	
Toma de Decisiones	Decide de manera ágil, en base a información que dispone o busca, asume riesgos.	X		

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa			
Técnica o intermedia	X	Tecnólogo en mantenimiento industrial	
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos: Bases sobre seguridad y salud ocupacional			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		2 años	
Tipo de experiencia	Específica Experiencia en mantenimiento de maquinaria eléctrica y mecánica	Contenido de la experiencia Reparación y mantenimiento de equipos electromecánicos	
	Relacionada Inglés técnico intermedio	NA	
Capacitación complementaria requerida			
Atención al cliente			
Otras características requeridas			
Horario:	De 7h00 a 16h00 Rotativo con el ayudante	Idioma (cuál y %)	Inglés 70%

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---


DATOS BÁSICOS DEL PUESTO			
ÁREA:	ADMINISTRATIVA (MANTENIMIENTO)		
CÓDIGO:	DP11	AÑO DE ELABORACIÓN:	2014
NOMBRE DEL PUESTO:	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO		
NÚMERO DE OCUPANTES:	1	CIUDAD:	Baños
REPORTA A (PUESTO):	Responsable de mantenimiento	SUPERVISA A (PUESTO):	NA

MISIÓN DEL PUESTO
(Razón de ser del puesto y su aporte al Hotel La Floresta)
Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos del hotel y cocina, utilizando los procedimientos para dejarlos en óptimas condiciones.

ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO			
Actividades (Describa 5 actividades que debe realizar el empleado)	Frecuencia (Indique mediante una X)		
	Diaria	Semanal	Esporádica
1. Operar equipos			X
2. Participar en programas de mantenimiento			X
3. Actuar en emergencias			X
4. Hacer lo que le ordene el responsable de mantenimiento	X		
5. Cuidar y mantener limpio su taller de trabajo	X		

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS DEL PUESTO	
Actividades	Conocimientos requeridos
(Descripción de actividades que debe realizar el empleado)	(Descripción de los conocimientos que debe tener esa persona para efectuar dichas actividades)
1. Conocimientos de electricidad y mecánica industrial	NA
2. Conocimientos básicos de plomería	NA
3. Soldadura	NA
4. Albañilería	NA
5. Mantenimiento de máquinas eléctricas	NA


RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	
Sobre bienes muebles o inmuebles:	NA
Sobre recursos económicos:	NA
Sobre aprobaciones:	NA
Sobre materiales:	NA
Sobre documentos o formularios importantes:	NA

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

RELACIONES DEL PUESTO (Describe las relaciones que tiene el puesto con otras áreas, tanto dentro como fuera del Hotel y el propósito de las mismas)	
Relaciones internas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
Responsable de mantenimiento	Coordinar asuntos de trabajo
Relaciones externas (Con quién)	Naturaleza o propósito (Para qué)
NA	NA

COMPETENCIAS GENERALES (Competencias determinadas acorde a la misión, visión y objetivos estratégicos del Hotel, todos los empleados deben incorporarlas)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Calidad de Trabajo	Se asegura que su trabajo guarde relación con los procesos del Hotel.			X
Compromiso	Está disponible para apoyar a sus compañeros, en su área de trabajo y fuera de ésta, respeta y acoge indicaciones de sus superiores.		X	
Iniciativa	Habilidad para trabajar produciendo mejoras en su rendimiento y obteniendo resultados positivos.		X	
Integridad	Es una persona abierta y honesta ante situaciones de trabajo, reconoce sus errores o sentimientos negativos propios y puede expresarlos a los demás.			X
Orientación al Cliente	Se anticipa a las necesidades del cliente aportando soluciones en la medida de sus requerimientos. Se interesa en atenderlos con rapidez.		X	


COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Competencias específicas del puesto)				
Competencias	Definición	NIVEL		
		A	B	C
Habilidad Manual	Opera y utiliza herramientas que necesitan de destreza para su ejecución o manejo. Maniobra máquinas de manipulación sencilla.		X	
Planificación y Organización	Es organizado al ejecutar su trabajo, administra su tiempo de manera adecuada			X
Responsabilidad	Cumple con los plazos y la calidad demandada, logrando sus objetivos sin ser necesario recordarle lo que debe hacer.		X	
Tolerancia a la Presión	Logra cumplir sus objetivos aun cuando es muy exigido por la situación.		X	
Trabajo en Equipo	Coopera con el equipo, comparte información y facilita la integración de nuevos integrantes a su equipo.		X	

 LA FLORESTA HOTEL	DESCRIPTIVO DE PUESTO POR COMPETENCIAS
--	---

PERFIL DEL PUESTO			
Nivel de educación y conocimientos			
Nivel de Educación	Marcar "X"	Especificar la rama o carrera	
Secundaria incompleta			
Secundaria completa	X	Técnico electromecánico	
Técnica o intermedia			
Pregrado (tercer nivel)			
Postgrado (título de cuarto nivel)			
Áreas de conocimientos:			
Experiencia laboral requerida			
Tiempo de experiencia:		1 año	
Tipo de experiencia	Específica (la que tiene relación directa con las actividades actuales del puesto) Asistente de mantenimiento	Contenido de la experiencia	
	Relacionada (La que tiene relación con actividades ejecutadas en puestos similares) Mantenimiento de jardines	NA	
Capacitación complementaria requerida			
Mecánica industrial (elaborar puertas, ventanas de hierro)			
Otras características requeridas			
Horario:	De 08h00 a 16h00	Idioma (cuál y %)	NA

Fuente: (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2014)

Anexo 7: Manual de Procedimientos de Gestión del Talento Humano - Hotel La Floresta

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 11

1. PROPÓSITO

Abastecer con candidatos que posean las competencias necesarias para desarrollarse en la empresa y seleccionar al candidato más idóneo y compatible para ocupar los cargos ofertados por el hotel.

2. ALCANCE

Aplica al reclutamiento y selección de candidatos para las vacantes abiertas del Hotel La Floresta.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización, fundamentalmente es un sistema de información mediante el cual la empresa ofrece en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que se pretende llenar. (Chiavenato, 2002)
- Contrato: acuerdo de naturaleza legal entre dos o más partes.
- Vacante: puesto de trabajo que se encuentra desocupado.


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 2 de 11

5. POLÍTICAS

- Los candidatos a ser seleccionados podrán ser tanto del Hotel como de fuera de este, los aspirantes que pertenezcan a la empresa, deberán cumplir con los conocimientos necesarios.
- Durante el proceso de reclutamiento y selección todos los aspirantes al puesto tendrán iguales oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación tanto de edad, género, ideología o institución educativa.
- Todo candidato que postule su hoja de vida para alguna vacante del Hotel deberá poseer las cinco competencias generales de la empresa, las mismas que son: Calidad del Trabajo, Compromiso, Iniciativa, Integridad y Orientación al Cliente; así como las competencias específicas de acuerdo al cargo que aplique.
- Se efectuará la selección del candidato basándose específicamente en el descriptivo de puesto, el mismo que indica requerimientos que no pueden ser modificados bajo ninguna circunstancia.
- Se difundirán las vacantes a través de diferentes medios como por ejemplo: radio, internet, periódicos.
- Se cumplirá la normativa y leyes vigentes en Ecuador, se evitará la tercerización en todos los niveles de la empresa.
- Se garantizarán condiciones y ambiente laboral dignos y adecuados, pagando sueldos superior al mínimo vital y sus respectivos beneficios de ley.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 3 de 11

- Se realizará un proceso de inducción que asegure el correcto desenvolvimiento tanto del personal nuevo como de los que cambian de puesto.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de puestos vacantes			
Descripción	Mide en porcentaje la cantidad de puestos vacantes			
Fórmula	$\%PV = \frac{\text{Número total de puestos vacantes} \times 100}{\text{Total de puestos}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	7%	14%	Asistente Administrativo	Gerente general

Nombre	Porcentaje de Vacantes Abastecidas			
Descripción	Proporciona en porcentaje el número de vacantes abastecidas			
Fórmula	$\%VA = \frac{\text{Número Vacantes abastecidas} \times 100}{\text{Número de vacantes}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	50%	100%	Asistente Administrativo	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP09-01	Solicitud de personal
DC2-SP09-01	Guía de Entrevista
DC3-SP09-01	Modelo de Contrato Laboral

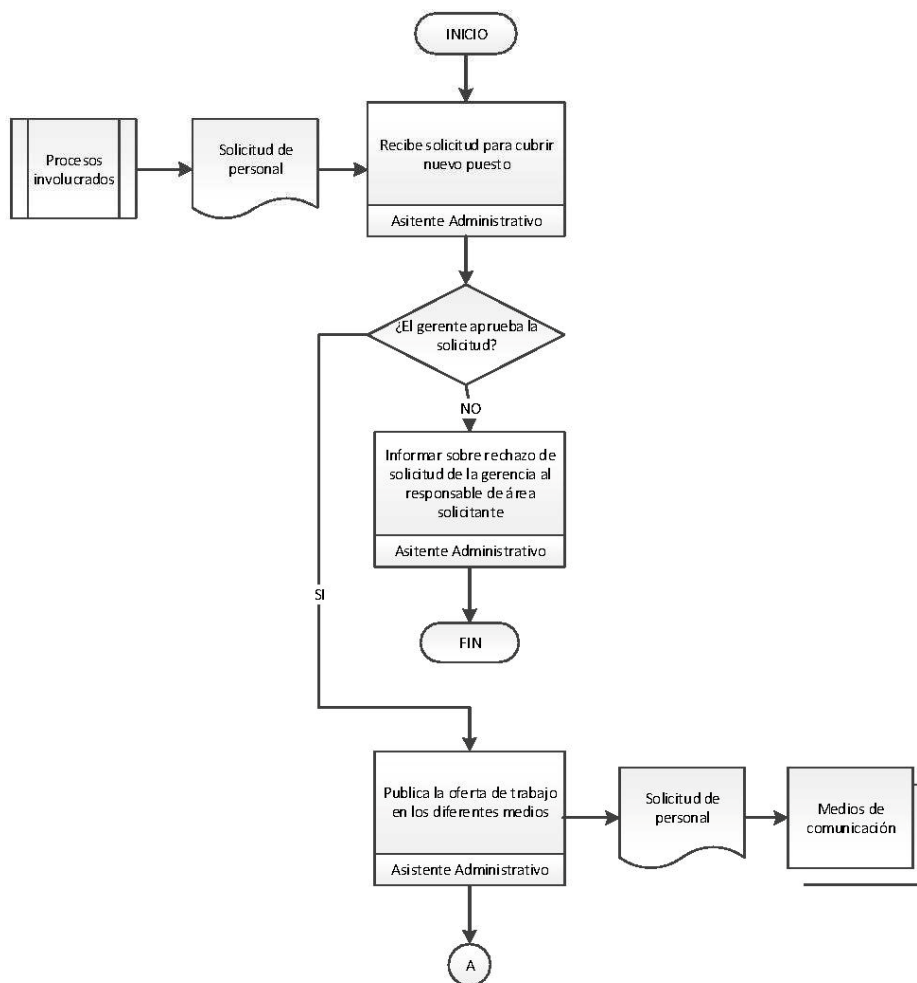
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP09-01	Solicitud de personal			
RG2-SP09-01	Registro de cartas enviadas a candidatos seleccionados	Digital	1 año	Almacenamiento en Base de datos digital


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

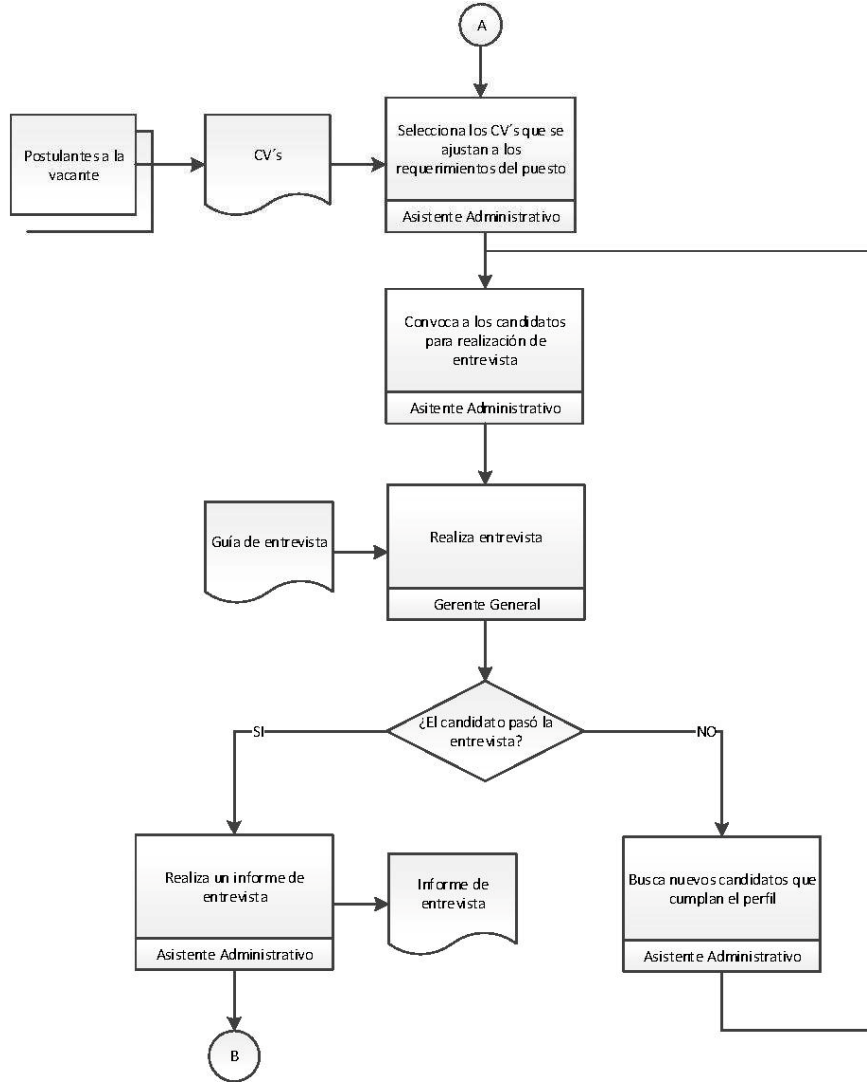
 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Edición No. 1	
Página 4 de 11	

9. DIAGRAMA DE FLUJO




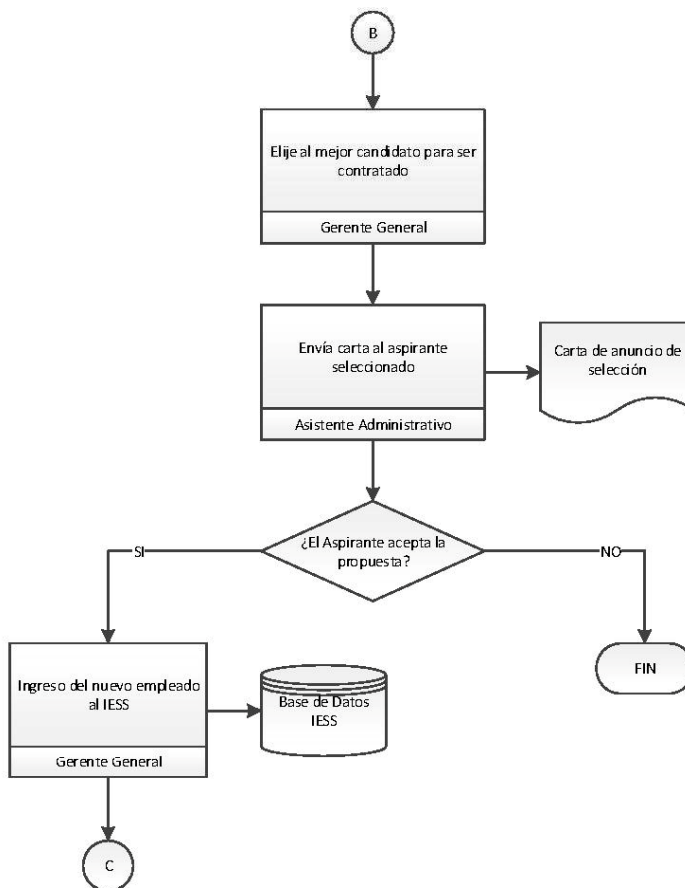
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Edición No. 1	
Página 5 de 11	




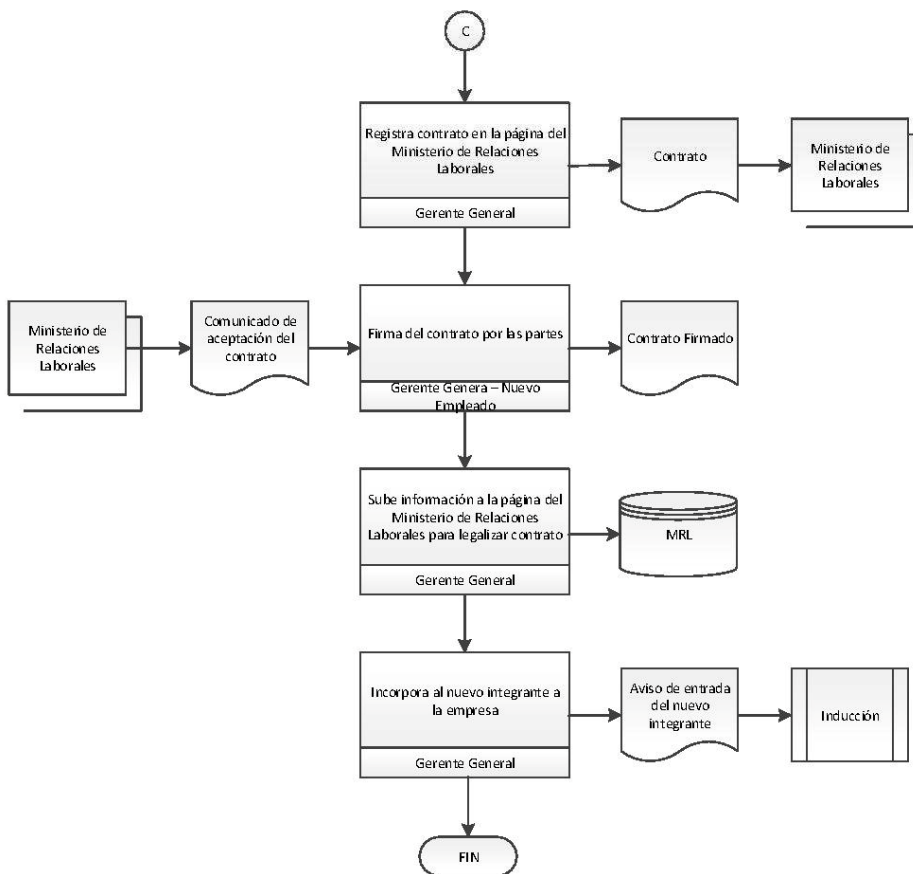
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Edición No. 1	
Página 6 de 11	




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
Edición No. 1	
Página 7 de 11	




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 8 de 11

DC1-SP09-01 Solicitud de Personal

HOTEL LA FLORESTA	
SOLICITUD DE PERSONAL	
Código del Puesto:	_____
Nombre del Puesto:	_____
Área:	_____
Responsable de área:	_____
Fecha que se necesita:	_____
1. Principales actividades del puesto	2. Experiencia mínima requerida
_____	_____
_____	_____
3. Competencias Generales	4. Competencias específicas del puesto
_____	_____
_____	_____
5. Sueldo estimado _____	6. Horario _____
7. Nivel de Educación _____	8. Carrera _____
9. Rango de Edad _____	10. Idiomas _____
FIRMA DEL SOLICITANTE _____	


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 9 de 11

DC2-SP09-01 Guía de Entrevista

<p>HOTEL LA FLORESTA GUÍA DE ENTREVISTA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué se dedica en su tiempo libre? 2. ¿Cómo sería su trabajo ideal? 3. ¿Cuál es el motivo por el que le gustaría trabajar en el hotel? 4. ¿Qué conoce del servicio que brinda el hotel? 5. ¿Cuáles son sus planes de aquí a 5 y a 10 años? 6. ¿Actualmente se encuentra trabajando? 7. ¿En qué empresa es la que más le gustó trabajar? 8. ¿Cuál fue el motivo por el que abandonó su último trabajo? 9. ¿Tiene disponibilidad para trabajar en jornadas de trabajo variables? 10. ¿Es una persona sociable, hace amistad con otros fácilmente? 11. ¿Cuál sería su aspiración salarial? 12. ¿Qué me diría su anterior jefe de usted? 13. ¿Cuál es el área de su mejor experiencia?

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 10 de 11

DC3-SP09-01 Modelo de Contrato Laboral

CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

En la ciudad de Ambato, al ___ día del mes de _____ del 20___, comparecen a la celebración del presente contrato de Trabajo A Prueba, por una parte la señora MARÍA DEL CARMEN FREIRE YEPEZ en su calidad de representante legal de la empresa HOTEL LA FLORESTA, con RUC 1708725807001, que para efectos del presente contrato se le denominará el EMPLEADOR, y por otra el señor _____ con cedula de identidad No _____, a quien en adelante se le denominará como "EL TRABAJADOR", quienes convienen libre y voluntariamente y de mutuo acuerdo celebrar el siguiente Contrato de Trabajo A Prueba, al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO: El Trabajador, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo relación de dependencia del empleador en calidad de _____ de la empresa HOTEL LA FLORESTA, con responsabilidad y esmero, de conformidad con lo establecido en la Ley, disposiciones generales y las instrucciones que impartan el empleador o sus representantes, dedicando el mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado.

SEGUNDA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS: El Trabajador, se obliga y acepta libre y voluntariamente a laborar por jornadas de trabajo, un número de ciento sesenta horas mensuales, según el turno asignado, siendo de lunes a viernes, desde las 08h00 hasta las 12h00, y desde las 14h00 hasta las 18h00.

En el caso de disponer la empresa la ejecución de trabajos en horas suplementarias o extraordinarias estas serán pagadas con el recargo legal, igual reconocimiento se hará en caso de jornadas nocturnas fuera de turno.


TERCERA.- REMUNERACIÓN: El empleador pagará al trabajador por la prestación de sus servicios mensuales, la suma de doscientos ochenta y tres dólares de los Estados Unidos de Norte América, más todos los beneficios de Ley, de los que se realizará previamente las deducciones y descuentos establecidos por la Ley, cantidad que será pagada mensualmente, mismo que corresponderá al sueldo fijado por la empresa, que el TRABAJADOR declara conocer. En caso de falta de asistencia o puntualidad del trabajador, el empleador podrá hacer los descuentos autorizados por la Ley y Reglamento de la materia.

CUARTA.- AFILIACION AL IESS.- EL empleador cumplirá con su obligación de afiliación al IESS, por tal razón retendrá del sueldo o salario los valores correspondientes a las aportaciones personales del IESS, así como el impuesto a la renta causado por el ingreso, de ser procedente.

QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO: Este contrato tendrá la duración de un año, vencido este plazo se renovará automáticamente hasta cuando una de las partes decida dar por terminadas las relaciones laborales.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO: EL Trabajador realizará sus actividades en la empresa HOTEL LA FLORESTA, ubicado en la Calle: Juan Montalvo s/n y Thomas Halfants, Parroquia: Baños de Agua Santa, del Cantón: Baños de Agua Santa, Provincia de Tungurahua.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-01	Procedimiento: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
Edición No. 1		Página 11 de 11

SEPTIMA.- RESPONSABILIDAD SOBRE INVENTARIOS.- EL Trabajador, asume la responsabilidad total sobre los bienes que se le entreguen bajo inventario para su desempeño en las funciones asignadas, en consecuencia a la terminación de este contrato se obliga a entregar también con inventario los bienes que se hallan bajo su responsabilidad.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA: Para todos los efectos que se deriven del presente contrato, las partes fijan como su domicilio en la ciudad de Ambato, sometiéndose a la jurisdicción y competencia de los Jueces de trabajo de la Provincia de Tungurahua.


Para constancia de lo anteriormente estipulado las partes contratantes firman en unidad de acto por triplicado ante el señor Inspector del Trabajo de Tungurahua.

Sra. María del Carmen Freire Yépez
EL EMPLEADOR
C.I. 1708725807

EL TRABAJADOR
C.I. XXXXXXXXXXX

INSPECTOR DE TRABAJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Orientar al nuevo empleado de manera adecuada para que pueda familiarizarse con su puesto de trabajo y tener una visión global del hotel por medio del conocimiento de políticas y reglamento interno de trabajo, misión, visión y objetivos estratégicos, servicios que ofrece el establecimiento y descriptivo del cargo que ocupa.

2. ALCANCE

Aplica al proceso de inducción de todos los integrantes nuevos que inicien su actividad laboral en el hotel.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Inducción: Es el esfuerzo inicial que realiza la empresa para los nuevos empleados donde se informa sobre el Hotel, el puesto que va ocupar, y el grupo de trabajo. (Chiavenato, 2002)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN	
Edición No. 1		Página 2 de 6

5. POLÍTICAS


- La inducción se considerará como el inicio de una relación basada en el dialogo y la apertura por parte del empleador y el nuevo integrante.
- Se dará a conocer al nuevo integrante las políticas, normas y patrones de comportamiento requeridos en el Hotel.
- Por medio de la inducción el nuevo integrante podrá agilizar su proceso de integración y conocimiento de la empresa, disminuyendo el tiempo de aprendizaje de los factores clave para el inicio de sus funciones.
- Se dará a conocer al empleado las responsabilidades y funciones inherentes al cargo que desempeñará.
- En el momento de la inducción se deberán dar las correctas directrices sobre el desempeño esperado del trabajador.

6. INDICADORES

Nombre	Costo de Inducción			
Descripción	Costos del procesos de inducción del nuevo empleado			
Fórmula	Costo de Inducción en dólares			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Por cada inducción	\$ 80	\$ 200	Asistente de gerencia	Gerente general

Nombre	Tiempo total de Inducción			
Descripción	Hora de culminación de la inducción – Hora de inicio de la inducción			
Fórmula	Total del tiempo en horas de la inducción			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Por cada inducción	2 Horas	8 Horas	Asistente de gerencia	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN	
Edición No. 1		Página 3 de 6

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DC1-SP09-02	Aviso de entrada de nuevo integrante
DC2-SP09-02	Guía de charla de Inducción
DC3-SP09-02	Descriptivo de puesto

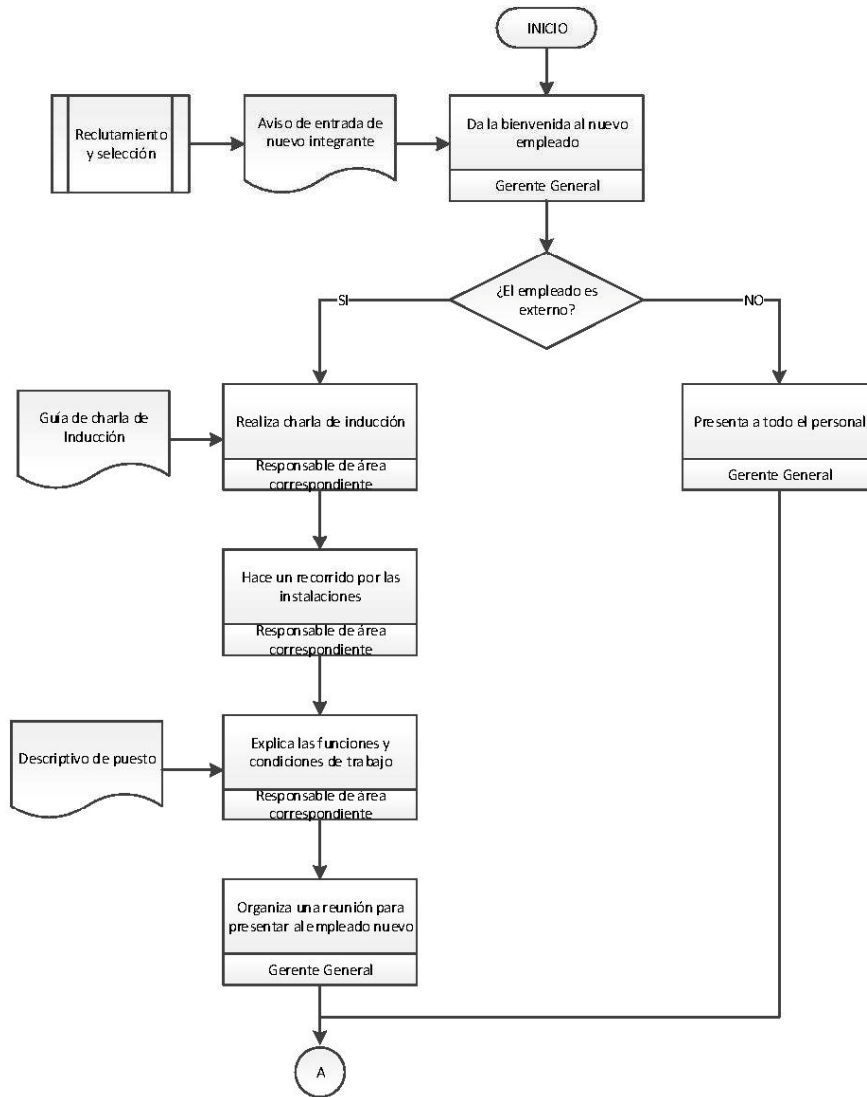
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP09-02	Registro de Inducción de integrantes nuevos	Digital	Durante el tiempo que el colaborador pertenezca a la empresa	Almacenamiento digital en base de datos


9. DIAGRAMA DE FLUJO

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN
Edición No. 1	
Página 4 de 6	




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN	
Edición No. 1		Página 5 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-02	Procedimiento: INDUCCIÓN	
Edición No. 1		Página 6 de 6

DC2-SP09-02 Guía de Charla de Inducción

<p>HOTEL LA FLORESTA GUÍA DE CHARLA DE INDUCCIÓN</p>
<p>1. BREVE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</p> <p>1992 Inicio de la actividad comercial del hotel, con 4 habitaciones más el jardín central. 1995 Primera ampliación del hotel, construcción de 4 habitaciones dobles. 1998 Se construyó el restaurant (capacidad 60 pax), la cocina, sala de estar y almacén de artesanías. 1999 Evacuación de Baños decretado por las autoridades por activación del Volcán Tungurahua, se suspendió la actividad comercial en la ciudad. 2001 Inició la reactivación económica de Baños, se construyeron 14 nuevas habitaciones 2010 Demolición de la primera construcción de 1992, se construyó 11 habitaciones. 2013 Se construyeron dos suites con jacuzzi privado y cocina tipo americano.</p>
<p>2. PRESENTACIÓN DE LA VISIÓN</p> <p>Visión 2020: Ser el hotel preferido por turistas nacionales y extranjeros en el 2020, por la excelencia en el servicio, el confort en sus instalaciones y la placentera estadía, contando con personal capacitado y motivado que permita crear clientes fieles a la empresa en el largo plazo.</p>
<p>3. PRESENTACIÓN DE LA MISIÓN</p> <p>"Ser un hotel con enfoque ecológico, que busca la satisfacción del cliente nacional e internacional y contribuir al desarrollo del país, a través de óptimos multiservicios turísticos en un ambiente de confort y profesionalidad"</p>
<p>4. OBJETIVOS DEL HOTEL LA FLORESTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar una ocupación promedio anual del 85% en el hotel. • Incrementar las ventas anuales en un 10%. • Alcanzar una utilidad neta de 80.000 USD respecto a las ventas al finalizar el año. • Incrementar las ventas del área de Alimentos y Bebidas en un 50%. • Alcanzar un grado de satisfacción del cliente del 90% como resultado de las encuestas respectivas. • Disminuir en un 3% el costo de ventas del hotel.
<p>5. DESCRIPTIVO DE PUESTO</p>
<p>6. SERVICIOS DE LA EMPRESA</p>
<p>7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>
<p>8. POLÍTICAS DE PERSONAL</p>
<p>9. PRESTACIONES Y BENEFICIOS</p>

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN	
Edición No. 1		Página 1 de 9

1. PROPÓSITO

Desarrollar nuevas competencias en los integrantes del Hotel con el fin de aplicarlos en el momento que la organización lo requiera por medio de cursos, seminarios, talleres de grupo, capacitaciones individuales, etc.

2. ALCANCE

Aplica a todas las capacitaciones requeridas por las distintas áreas del hotel.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO


Gerente general

Responsable de área

4. DEFINICIONES

- Capacitación: es un procesos de desarrollo de las cualidades del talento humano para habilitarlos, con la finalidad de que sean más productivos, y contribuyan en la consecución de los objetivos que persigue el Hotel, este proceso consiste en enseñar a los nuevos miembros de la planta de trabajadores o empleados, las habilidades básicas que requieren para desempeñar sus funciones. (Chiavenato, 2002)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN	
Edición No. 1		Página 2 de 9


5. POLÍTICAS

- a. La empresa velará constante y progresivamente por la capacitación de los empleados para el mejoramiento de sus competencias, habilidades y conocimientos, que será el medio para aumentar la calidad de su trabajo.
- b. En cuanto a cursos específicos relacionados con la industria hotelera, la empresa contratará a instructores especializados para de manera conjunta a todo el personal, dicte los cursos respectivos, en las mismas instalaciones del Hotel.
- c. Después de cada capacitación se realizarán evaluaciones a los empleados, con la finalidad de medir sus nuevos conocimientos.
- d. Todo participante de una capacitación deberá difundir lo aprendido a sus compañeros de área que por algún motivo no hayan podido asistir el día programado de la capacitación.
- e. Las necesidades de la capacitación, serán debidamente identificadas tomando como referencia los resultados de la evaluación de desempeño de los empleados.
- f. Los empleados mejor puntuados obtendrán un incentivo económico, y serán tomados en cuenta en ascensos.
- g. La empresa designará de manera anual dentro del presupuesto un rubro para capacitación al personal, gerentes, responsables de área.

6. INDICADORES

Nombre	Número de Horas de Capacitación por área			
Descripción	Número de horas de capacitación de los empleados de cada área			
Fórmula	\sum Horas de capacitación de los empleados de cada área			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	32	160	Asistente Administrativo	Gerente general

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN		
Edición No. 1			Página 3 de 9

Nombre	Porcentaje de Asistencia a capacitación por parte de los empleados			
Descripción	Cantidad de empleados y trabajadores que asistieron a la capacitación			
Fórmula	$Asistencia = \frac{\text{Número de personas convocadas}}{\text{Número de personas que asistieron}} \times 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	70%	90%	Asistente Administrativo	Gerente general

Nombre	Costo de la inversión por trabajador			
Descripción	Mide el costo de la capacitación por cada trabajador			
Fórmula	$Costo\ de\ la\ Inversión\ por\ trabajador = \frac{\text{Total de la inversión}}{\text{Total de trabajadores capacitados}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	\$50	\$200	Asistente Administrativo	Gerente general


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP09-03	Necesidades de Capacitación
DC2-SP09-03	Plan de Capacitación
DC3-SP09-03	Evaluación de la capacitación
DC4-SP09-03	Certificado de Capacitación
DC5-SP09-03	Informe de resultados de evaluación de la capacitación

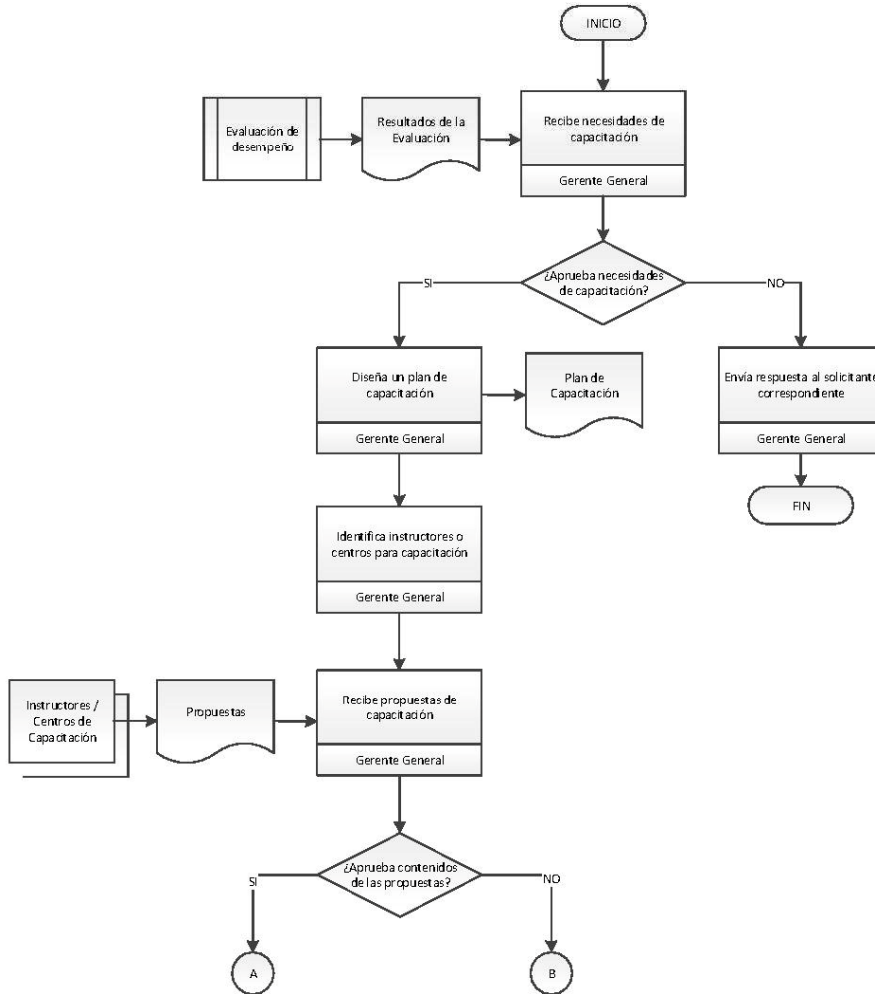
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP09-03	Registro de propuestas de capacitación	Digital	2 años	Almacenamiento digital en Base de datos
RG2-SP09-03	Registro de Asistencia de Participantes	Impreso	1 año	Archivo físico


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

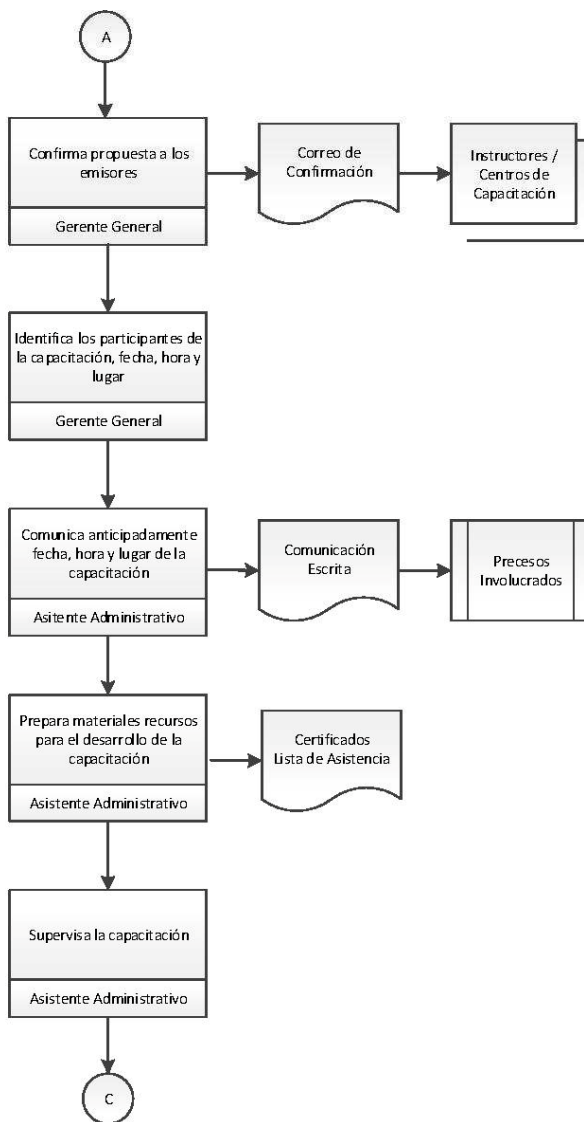
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN	
Edición No. 1		Página 4 de 9

9. DIAGRAMA DE FLUJO




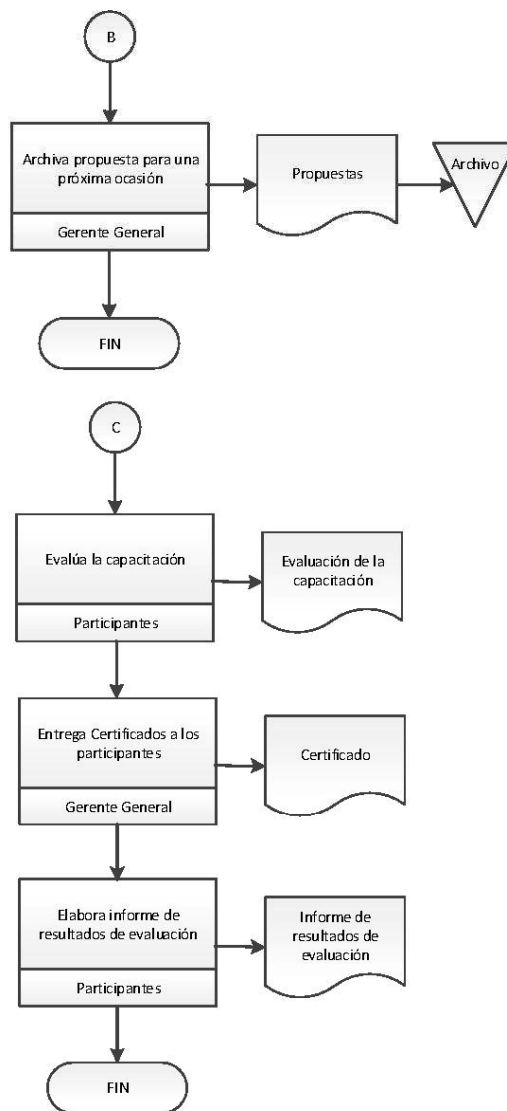
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN		
Edición No. 1		Página 5 de 9	




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN		
Edición No. 1			Página 6 de 9




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN	
Edición No. 1		Página 7 de 9

DC3-SP09-03 Evaluación de la Capacitación

HOTEL LA FLORESTA			
EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN			
Tema:	_____		
Objetivos:	_____		
Duración en horas:	_____		
Lugar y Fecha:	_____		
Nombre del capacitador o institución de capacitación:	_____		
Por favor, marcar con una X en el cuadro que exprese su punto de vista.			
	Muy Bueno	Bueno	Regular
1. Manejo del tema por parte del capacitador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Comunicación con los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Manejo e interacción con el grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Alcance de metas y objetivos de la capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS O SUGERENCIAS:			


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-03	Procedimiento: CAPACITACIÓN	
Edición No. 1		Página 8 de 9

DC4-SP09-03 Certificado de la Capacitación



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 1		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Proporcionar información exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su labor en el puesto para establecer estrategias de mejoramiento continuo por medio de mediciones de rendimiento del trabajador.

2. ALCANCE

Se aplica a todo el personal incluido gerente general, personal con contrato parcial o indefinido, personal que trabaja medio tiempo.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Evaluación de desempeño: Apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de la actividad que realiza, de las metas y resultados a ellos encomendados, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobretodo su contribución al negocio de la organización (Chiavenato, 2002)


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 1		Página 2 de 6

5. POLÍTICAS

- Los resultados de la evaluación de desempeño constituyen el fundamento para identificar necesidades de capacitación o entrenamiento personal o de incentivos o promoción de personal, en caso de ser necesario se reubicará al empleado para mejorar su rendimiento o productividad.
- La evaluación de desempeño se realizará de manera anual durante el mes de diciembre, el gerente se lo podrá evaluar de manera semestral.
- En el caso que los responsables de área lo estimen conveniente la calificación final de un empleado podrá estar sustentada por la percepción de los huéspedes así como del responsable a cargo.
- Sera responsabilidad de los encargados de cada área, enviar los resultados de las evaluaciones en la primera semana de enero de cada año.
- Es responsabilidad de los encargados de área, notificar al empleado 15 días antes de llevar a cabo la evaluación, así como agendar un espacio apropiado de tiempo en su rutina de trabajo.
- Posterior a la evaluación realizar una reunión con el integrante evaluado para la respectiva retroalimentación.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 1		Página 3 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cobertura de evaluaciones de desempeño			
Descripción	Mide la cobertura de evaluaciones de desempeño dentro del personal del Hotel La Floresta			
Fórmula	$\frac{\text{Número de evaluaciones de desempeño realizadas}}{\text{Número de empleados del Hotel La Floresta}} \times 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	70%	95%	Asistente Administrativo	Gerente General

7. DOCUMENTOS


Código	Nombre
DC1-SP09-04	Informe de Objetivos alcanzados por área
DC2-SP09-04	Formato de Evaluación
DC2-SP09-04	Informe de Resultados de la Evaluación

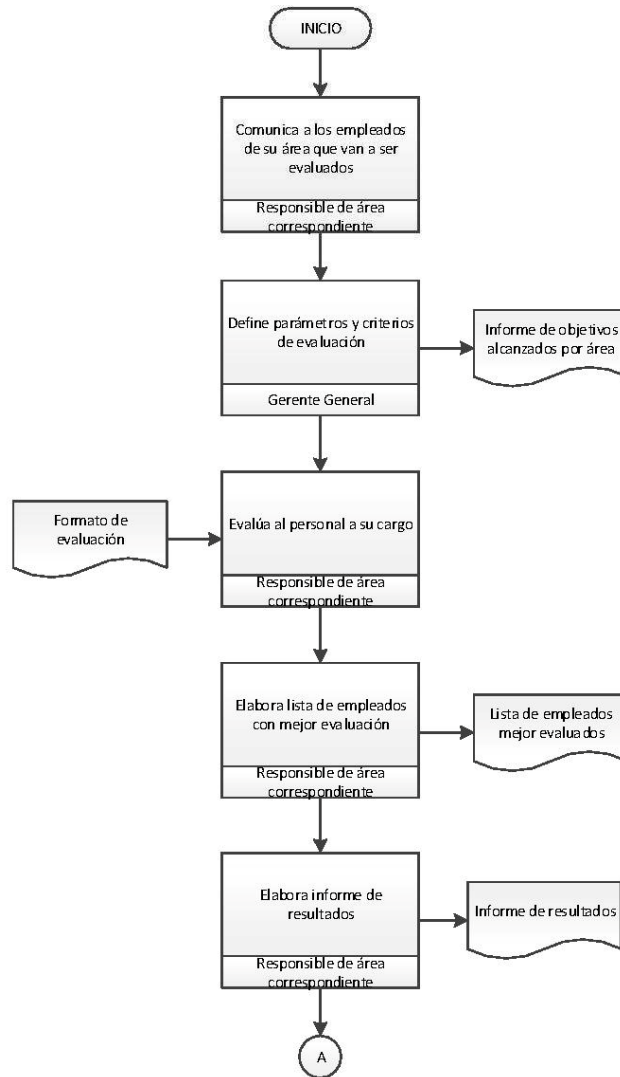
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RC-SP09-04	Registro de Personas Evaluadas	Digital	3 años	Base de datos del sistema


9. DIAGRAMA DE FLUJO

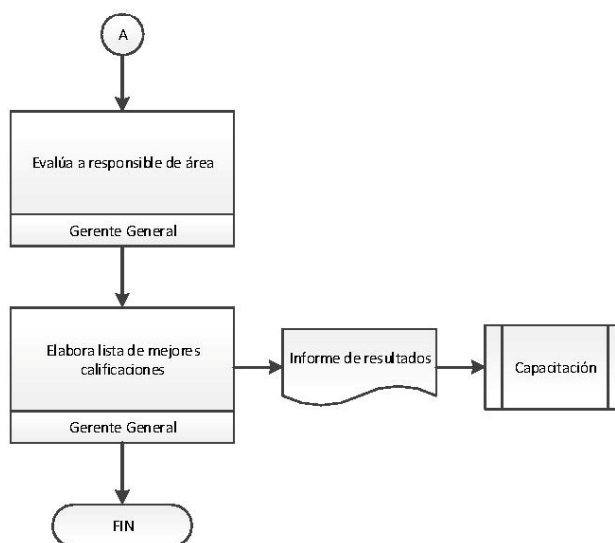
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 1		Página 4 de 6




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Edición No. 1	
Página 5 de 6	




Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-04	Procedimiento: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
Edición No. 1		Página 6 de 6

DC2-SP09-04 Formato de Evaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		HOTEL LA FLORESTA
Fecha: _____		
Nombre empleado: _____		
Responsable de Área: _____		
Califique el desempeño del colaborador, teniendo en cuenta los siguientes parámetros: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.		
REFERENTE AL DESEMPEÑO EN SU TRABAJO	EVALUACIÓN	
1. RESPONSABILIDAD		
2. EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO		
3. PRODUCTIVIDAD		
4. ORDEN EN EL TRABAJO		
5. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO		
FACTORES DE ACTITUD	EVALUACIÓN	
6. ACTITUD HACIA LA EMPRESA		
7. ACTITUD HACIA SUPERIORES		
8. ACTITUD HACIA COMPAÑEROS		
9. ACTITUD HACIA EL CLIENTE		
10. COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO		
11. CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS		
12. CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS		
13. PRESENTACION PERSONAL		
14. PUNTUALIDAD		
HABILIDADES	EVALUACIÓN	
15. INICIATIVA		
16. CREATIVIDAD		
17. ADAPTABILIDAD		
18. REPUESTAS BAJO PRESION		
19. CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS		
20. COORDINACION Y LIDERAZGO		
21. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		
22. MANEJO DE CONFLICTOS		
23. GESTION DEL TIEMPO		
Mencione los aspectos que debería mejorar:	Observaciones:	
Firma del Colaborador Evaluado	Firma del Evaluador	

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha: _____	Fecha: _____

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL	
Edición No. 1		Página 1 de 6

1. PROPÓSITO

Establecer, conservar y cumplir la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de manera obligatoria en todas las actividades y procesos de la empresa, dentro de lo determinado en el marco legal y corporativo por medio de la creación de una política de Salud Ocupacional.

2. ALCANCE

Aplica a todas las actividades que se lleven a cabo dentro de las instalaciones del Hotel La Floresta. Aplica a los procesos, áreas, proveedores, visitantes, clientes de la empresa.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- **Accidentes de trabajo:** Todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajo una lesión, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. (Martinez, 2014)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:


 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL	
Edición No. 1		Página 2 de 6

- Enfermedades profesionales: Es todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador o del medio en que se ha visto obligado a trabajar. (Martínez, 2014)

5. POLÍTICAS

- El Hotel proveerá de medidas de prevención y control de los riesgos propios de las actividades que se realiza en mantenimiento, cocina, habitaciones.
- Se consultará con el personal todos los factores de riesgo que son necesarios corregir para garantizar su salud y seguridad, los mismos que deben involucrarse en las mejoras.
- Se desarrollará programas de capacitación y motivación permanente dirigidos a responsables de área, trabajadores, personal administrativo.
- Se asegurará que todo el personal sea competente y si no lo es brindar el entrenamiento necesario.
- Se asegurará el mantenimiento de los equipos tanto de cocina, de limpieza para evitar accidentes o enfermedades de las personas que trabajan allí.
- Las políticas deben ser analizadas de manera anual para corregir en caso de ser necesario.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL	
Edición No. 1		Página 3 de 6

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de Ausentismo por salud			
Descripción	Mide en porcentaje la cantidad de horas perdidas por enfermedad sobre el total de horas trabajadas			
Fórmula	$\text{Ausentismo por salud} = \frac{\frac{\text{Hora perdida por enfermedad}}{\text{nombre}}}{\frac{\text{Horas trabajadas}}{\text{Hombre}}} \times 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	1%	5%	Responsables de área	Responsables de área

Nombre	Tasa de accidentabilidad por trabajador			
Descripción	Indica en porcentaje el número de días perdidos por un accidente sobre el total de trabajadores			
Fórmula	$\text{Tasa de accidentabilidad} = \frac{\text{Número de días perdidos}}{\text{Total de trabajadores}}$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Mensual	0,14 días	0,71 días	Responsables de área	Responsables de área


7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP09-05	Listado de Riesgos en el Trabajo
DC2-SP09-05	Política de Seguridad y Salud Ocupacional
DC3-SP09-05	Plan de Actividades
DC4-SP09-05	Acta de reunión de Comité de Seguridad y Salud Ocupacional

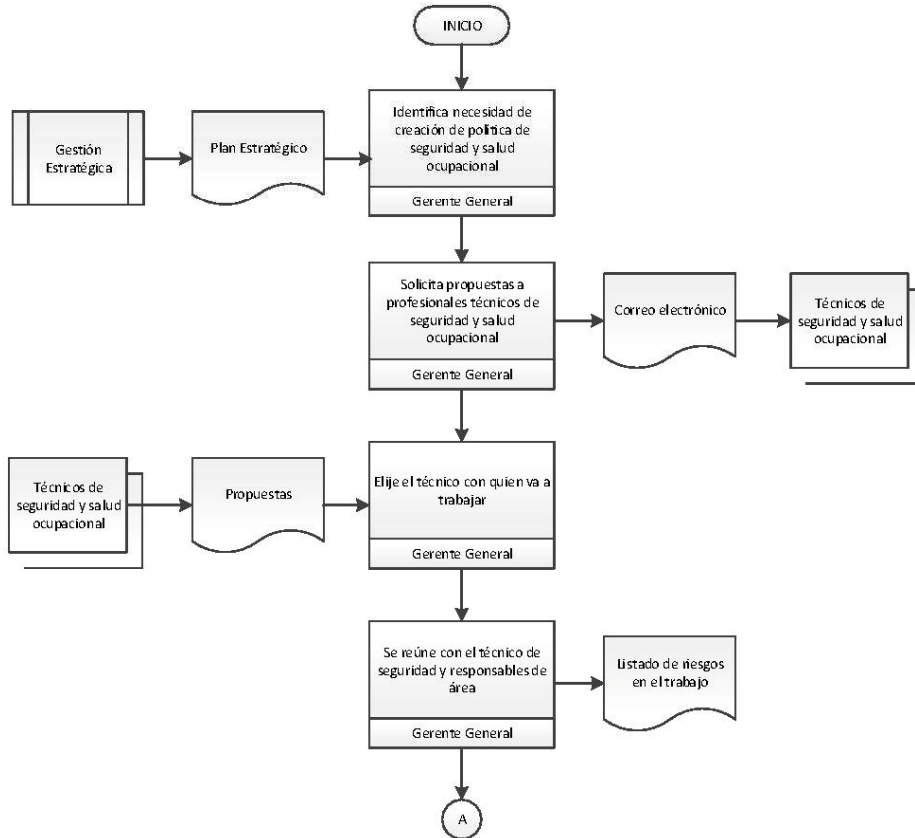
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
RG1-SP09-05	Registro de Faltas por problemas de salud de los empleados	Digital	1 año	Almacenamiento digital en base de datos


Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

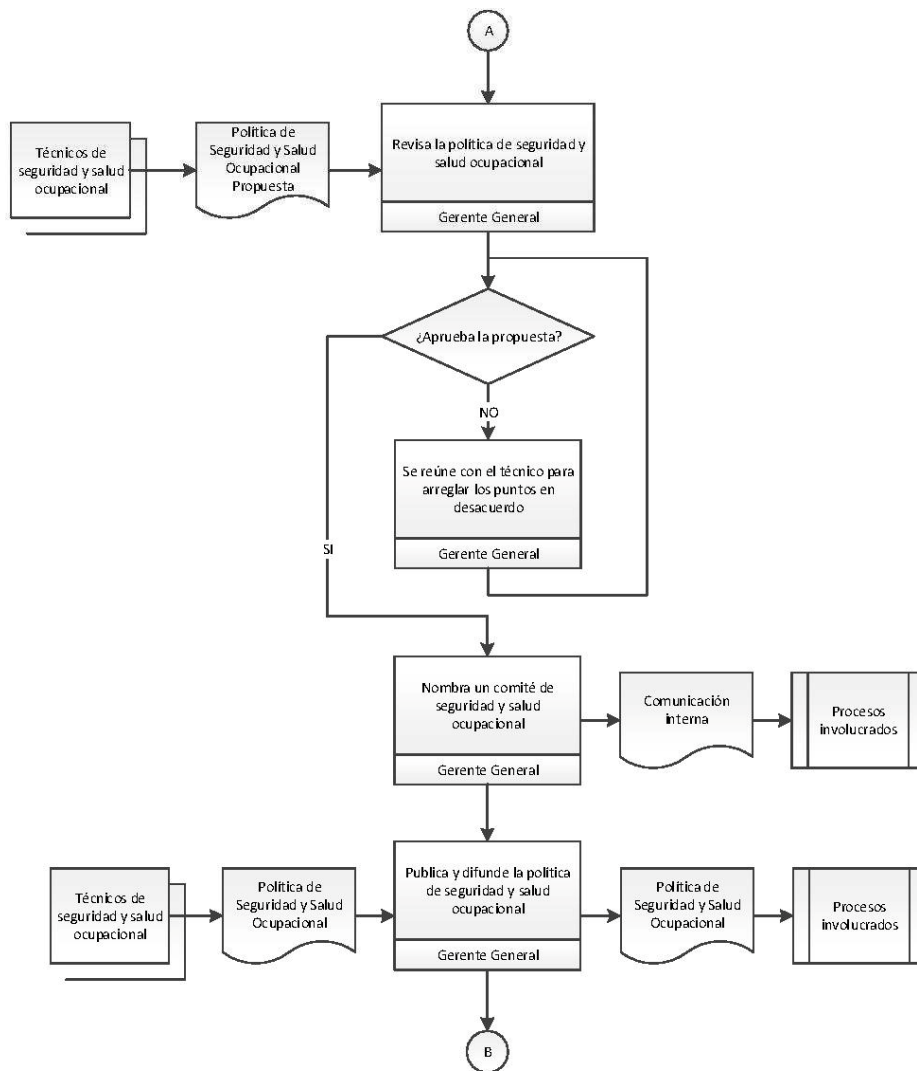
 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL	
Edición No. 1		Página 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO




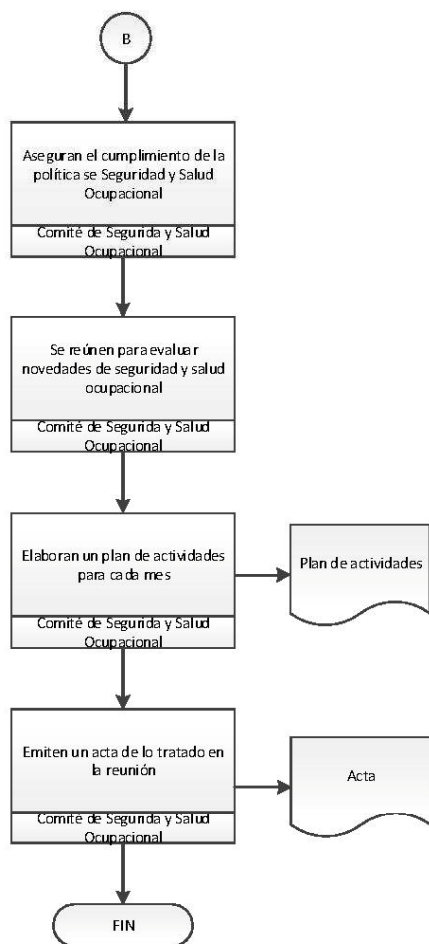
Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL
Edición No. 1	
Página 5 de 6	



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-05	Procedimiento: SALUD OCUPACIONAL	
Edición No. 1		Página 6 de 6



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-06	Procedimiento: DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 1 de 5

1. PROPÓSITO

Propiciar la renovación del recurso humano del hotel, además llevar a cabo la desvinculación de los colaboradores en términos favorables tanto para la empresa como para los trabajadores por medio de la aplicación de los procesos de ley.

2. ALCANCE

Se aplica a todos los trabajadores que finalicen su relación de dependencia con la empresa por las diferentes causas que puedan darse.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente general

4. DEFINICIONES

- Desvinculación del personal: Proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplan alguna labor en una organización. (Rodríguez, 2013)

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-06	Procedimiento: DESVINCLACIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 2 de 5

- Liquidación: Valores pendientes de pago que se han generado y determinado por los beneficios legales, sociales u organizacionales, que se remiten a la prestación de un servicio o al cumplimiento de obligaciones inherentes a un cargo o puesto de trabajo, que se presentan en la relación entre trabajador y empleado.
- Indemnización: compensación económica.
- Acta de Finiquito: documento, mediante la cual las partes (empleador y trabajador) dejan constancia de la terminación de las relaciones laborales previo el justo pago de los haberes que correspondieren al Trabajador.

5. POLÍTICAS

- Si un empleado es separado de la empresa, se realizará la liquidación de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo.
- En caso de ser separado por mal desempeño o un informe desfavorable, todo empleado tendrá derecho a la réplica, o defender su posición.
- Para realizar la desvinculación se lo hará de manera planificada y personalizada.
- Se otorgará un periodo de preaviso, para evitar un impacto emocional.
- Se elaborarán criterios de despido.
- Se mantendrá la seguridad laboral y anímica con quienes están aún insertos en la empresa.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-06	Procedimiento: DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 3 de 5

6. INDICADORES

Nombre	Índice de rotación			
Descripción	Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado voluntaria o involuntariamente durante el último ejercicio.			
Fórmula	$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Empleados desvinculados}}{\text{Total de empleados}} \times 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	3%	10%	Gerente general	Gerente general

Nombre	Índice de desvinculación voluntaria			
Descripción	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado voluntariamente durante el último ejercicio.			
Fórmula	$\text{Desvinculación voluntaria} = \frac{\text{Total desvinculaciones voluntarias}}{\text{Total de empleados}} \times 100$			
Frecuencia	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Anual	3%	10%	Gerente general	Gerente general

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
DC1-SP09-06	Carta de Renuncia
DC2-SP09-06	Aviso de terminación laboral
DC3-SP09-06	Cheque con el valor de la liquidación
DC4-SP09-06	Acta de Finiquito

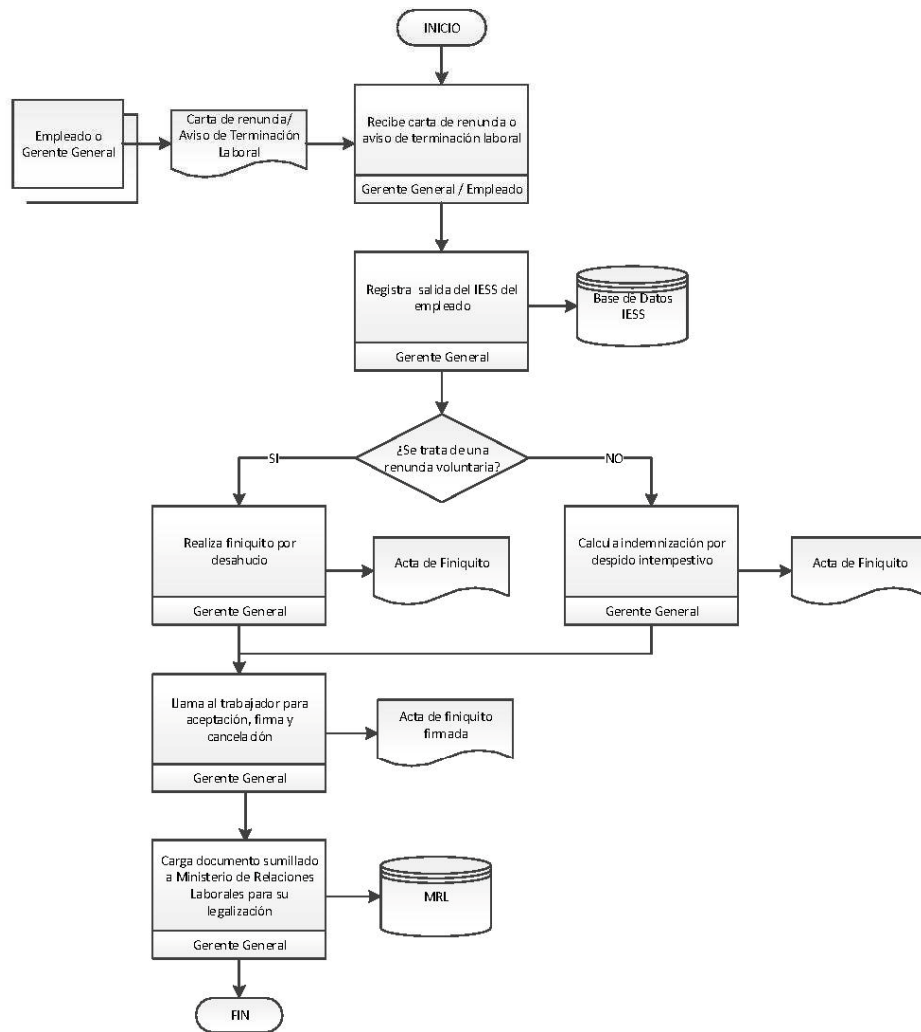
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
NA				

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 HOTEL LA FLORESTA	
CÓDIGO: SP09-06	Procedimiento: DESVINCLACIÓN DEL PERSONAL
Edición No. 1	
Página 4 de 5	

9. DIAGRAMA DE FLUJO



Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

 LA FLORESTA HOTEL		HOTEL LA FLORESTA
CÓDIGO: SP09-06	Procedimiento: DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL	
Edición No. 1		Página 5 de 5

DC2-SP09-06 Aviso de Terminación Laboral

AVISO DE TERMINACION LABORAL

Baños de Agua Santa, __ de _____ del 20__

Señora
 NOMBRE Y APELLIDO
 CARGO
 Presente.

De mi consideración:

Yo, Freire Yépez María del Carmen, en mi calidad de GERENTE GENERAL DEL “HOTEL LA FLORESTA.” me dirijo a usted para expresarle mi más sincero agradecimiento sobre las labores que ha desempeñado en mi empresa, y a la vez poner en su conocimiento de dar por terminadas sus labores de _____, por motivos de reubicación de personal. Por lo tanto, usted permanecerá en mi empresa hasta el __ de _____ del 20__.

Por su acogida, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

GERENTE-PROPIETARIA
 Freire Yépez María Del Carmen
 C.I. 1708725807

FIRMA DE RECEPCION
 NOMBRE:
 C.C.

Responsable del Proceso	Jefe de Unidad
Fecha:	Fecha:

Anexo 8: Cuadro de Indicadores del Proceso de Gestión del Talento Humano - Hotel La Floresta

No.	Subproceso	Código	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior
1	Reclutamiento y Selección	SP09-01A	Porcentaje de puestos vacantes	Mide en porcentaje la cantidad de puestos vacantes	$(\text{Número total de puestos vacantes} \times 100) / (\text{Total de puestos})$	Anual	7%	14%
2	Reclutamiento y Selección	SP09-01B	Porcentaje de Vacantes Abastecidas	Proporciona en porcentaje el número de vacantes abastecidas	$(\text{Número Vacantes abastecidas} \times 100) / (\text{Número de vacantes})$	Anual	50%	100%
3	Inducción	SP09-02A	Costo de Inducción	Costos del procesos de inducción del nuevo empleado	Costo de Inducción en dólares	Por cada inducción	\$ 80,00	\$ 200,00
4	Inducción	SP09-02B	Tiempo Total de Inducción	Tiempo total empleado en el procesos de inducción	Hora de culminación de la inducción – Hora de inicio de la inducción	Por cada inducción	2 horas	8 horas
5	Capacitación	SP09-03A	Número de Horas de Capacitación por área	Número de horas de capacitación de los empleados de cada área	\sum Horas de capacitación de los empleados de cada área	Anual	32 horas	160 horas
6	Capacitación	SP09-03B	Porcentaje de Asistencia a capacitación por parte de los empleados	Cantidad de empleados y trabajadores que asistieron a la capacitación	$(\text{Número de personas convocadas}) / (\text{Número de personas que asistieron}) \times 100$	Mensual	70%	90%
7	Capacitación	SP09-03C	Costo de la inversión por trabajador	Mide el costo de la capacitación por cada trabajador	$(\text{Total de la inversión}) / (\text{Total de trabajadores capacitados})$	Mensual	\$ 50,00	\$ 200,00
8	Evaluación de Desempeño	SP09-04A	Porcentaje de cobertura de evaluaciones de desempeño	Mide la cobertura de evaluaciones de desempeño dentro del personal del Hotel La Floresta	$(\text{Número de evaluaciones de desempeño realizadas}) / (\text{Número de empleados del Hotel La Floresta}) \times 100$	Anual	70%	95%

No.	Subproceso	Código	Indicador	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia	Límite inferior	Límite superior
9	Salud Ocupacional	SP09-05A	Porcentaje de Ausentismo por salud	Mide en porcentaje la cantidad de horas perdidas por enfermedad sobre el total de horas trabajadas	$(\text{Hora/hombre} \text{ perdidas por enfermedad}) / (\text{Horas/Hombre} \text{ trabajadas}) \times 100$	Mensual	1%	5%
10	Salud Ocupacional	SP09-05B	Tasa de accidentabilidad por trabajador	Indica en porcentaje el número de días perdidos por un accidente sobre el total de trabajadores	$(\text{Número de días perdidos}) / (\text{Total de trabajadores})$	Mensual	0,14 días	0,71 días
11	Desvinculación del Personal	SP09-06A	Índice de rotación	Mide el porcentaje de empleados que se hayan desvinculado voluntaria o involuntariamente durante el último ejercicio.	$(\text{Empleados desvinculados}) / (\text{Total de empleados}) \times 100$	Mensual	3%	10%
12	Desvinculación del Personal	SP09-06B	Índice de desvinculación voluntaria	Mide el porcentaje de empleados que se han desvinculado voluntariamente durante el último ejercicio.	$(\text{Total desvinculaciones voluntarias}) / (\text{Total de empleados}) \times 100$	Mensual	3%	10%