

**INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE MANABÍ****INCIDENCE OF THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL IN THE PERFORMANCE OF
HUMAN TALENT IN HOTEL COMPANIES IN MANABI**

(Entregado 23/09/2015 – Revisado 10/03/2016)

MSc. MIGUEL AUGUSTO BAQUE CANTOS

Docente Facultad de Ciencias Económicas Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ingeniero Comercial, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctor en Ciencias Administrativas, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí – Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Comercio Exterior.

MSc. DIANA KATIUSKA PEÑA PONCE

Docente Facultad de Ciencias Económicas Universidad Estatal del Sur de Manabí. Economista, Diplomado en Liderazgo Educativo, Master en Gestión Ambiental, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí – Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Comercio Exterior.

Universidad Estatal del Sur de Manabí – Ecuador**miguel.baque@hotmail.com; dianikatiu@hotmail.com****RESUMEN**

La gestión organizacional se encuentra orientada hacia la mejora de los bienes y servicios producidos por una empresa, sea pública o privada, con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes. El modelo empresarial referente al sector hotelero, apuesta a la transformación radical del estilo de gestión convencional; hacia un estilo de gestión relacionada en torno a un liderazgo motivador y participativo, lo que implica dotar a los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos. Por otro lado, en la provincia de Manabí el sector hotelero se encuentra en constante crecimiento e innovación por lo que requiere de un servicio de calidad, y para ello las empresas que operan en este segmento de mercado deben aplicar un modelo de gestión organizacional enfocado a la mejora continua de los servicios que ofertan; en este contexto el objetivo de esta investigación fue analizar cómo influye la aplicación de un modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de Manabí. La metodología utilizada fue de tipo cuasi-experimental, para el

desarrollo de la misma se aplicaron encuestas y entrevistas, y como resultados se determinó que la implementación de un nuevo modelo de gestión organizacional repercutiría de forma positiva en la mejora del rendimiento del talento humano así como en la calidad de los servicios ofertados por las empresas hoteleras.

Palabras clave: *Gestión de talento humano, estructura organizacional, gestión por competencia, asignación de funciones, calidad del servicio.*

ABSTRACT

The organizational management is focused on the improvement of goods and services produced in public and private enterprises for getting more customers. The enterprise model is focused on the hotel businesses for achieving a total transformation of the management style towards; a management style based on leadership values motivating. On the other hand, in the province of Manabí the hotel businesses is growing for accomplishing this, it is necessary to apply a successful organizational management model, this model is focused in the continuous improvement of the services, in this context, the main objective of this research was analyzing the influence of applying an organizational management model for improving the human talent resources. The methodology was Quasi-experimental, interviews and surveys were applied in this investigation, as a conclusion, the implementation a new model of organizational management will improve the human talent resources. So, the hotel businesses will successful enterprises.

Keywords: *human talent management, organizational structure, management competence, assignment, service quality.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional desde siempre ha estado encaminada hacia la mejora, la cual se establece por lo general en más y mejores servicios producidos por la empresa o institución, sea pública o privada, es dar características de mayor calidad a determinado producto o servicio, para hacer de este un bien con la aprobación de los clientes.

En el terreno de la gestión, calidad significa proveer al cliente un producto con un valor añadido que anteriormente no tenía. Por lo tanto, un producto con un alto valor añadido es un producto de calidad, y una elevada calidad es un poderoso medio para elevar la competitividad y la cuota de mercado de las empresas. La mejora de la competitividad se logra a través del control de los factores del proceso productivo, pero la calidad no depende o se circunscribe únicamente al área de producción, sino que ha de afectar a toda la organización.

A criterio de Kotler: “Sólo con un decidido esfuerzo encaminado a gestionar la calidad en toda la organización se puede reforzar su eficacia competitiva. Si así se hace, la empresa obtiene un alto rendimiento, pues la calidad se refleja en las ventas de los productos y el

mantenimiento de una clientela fiel a la empresa, lo que provoca, también, satisfacción a los empleados y a los accionistas y propietarios”. (Kotler & Armstrong, 2008).

Por otra parte, en el modelo empresarial referente al sector hotelero, se apuesta por una transformación radical del estilo de gestión convencional; hacia un estilo de gestión relacionada en torno a un liderazgo motivador y participativo, pues se trata de conducir la organización a un ambiente de competencia con autonomía suficiente para organizar su trabajo de forma eficiente. Ello implica dotar al conjunto de los miembros de la empresa de un sistema de valores compartidos.

Los establecimientos hoteleros no tienen realmente notables diferencias en la gestión de los recursos humanos con respecto a implantar una cultura basada en la excelencia del servicio al cliente. (Beltramino, 2014)

A pesar que el turismo es una fuente de ingresos para el sector, las empresas hoteleras no prestan un buen servicio a los visitantes, debido a la inexistencia de organización empresarial en el desarrollo de sus actividades de servicios en atención al cliente.

En este sentido, aunque existe una infraestructura insuficiente, el turismo es un rubro sustancial para el país, por tal razón se debería dar la importancia debida a este sector, tomando en cuenta que esta actividad sólo consume productos nacionales para su funcionamiento, siendo beneficioso para el país porque genera divisas casi en la totalidad de sus ingresos.

Entonces es oportuno señalar, que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar. La capacidad intelectual es la clave del Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización y considerar a la persona como el capital principal, la cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

La gestión del talento humano es de gran importancia dentro de la gestión administrativa de una organización, ya que de ésta depende el éxito comercial de los servicios o productos brindados y el cumplimiento a cabalidad de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, lo antes dicho corresponde a la participación activa de los integrantes de la institución en el cumplimiento de metas y objetivos logrando de esta manera mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Con la presente investigación se hizo posible analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento de talento humano en las empresas hoteleras del Manabí, se planteó como hipótesis que mediante la correcta asignación de funciones, la aplicación de un plan de capacitación y evaluación continua, estableciendo un sistema de estímulos se contribuiría a mejorar el rendimiento del talento humano en el sector hotelero, detectándose que de los parámetros señalados las empresas hoteleras de Manabí actualmente en sus funciones de gestión no las incluyen, obteniendo como resultado la deficiente gestión del talento humano que existe actualmente y por consiguiente la disminución de la calidad en los servicios que estas ofrecen a sus clientes.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de investigación

El diseño de investigación aplicado en el presente trabajo es de carácter cuasi-experimental, mediante el cual se pudo establecer una relación entre las variables a partir del análisis tanto de la información de tipo bibliográfica como de la información de campo.

Métodos

Inductivo - Deductivo.- El método que se aplicó fue el inductivo y deductivo, porque se partió desde lo general a lo particular, visto desde la calidad de servicios del talento humano de las empresas hoteleras de Manabí como un todo, e identificando los motivos por los cuales la calidad aumenta o disminuye y si está relacionado o no con la gestión organizacional de la empresa.

Analítico – Sintético, para profundizar los resultados de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo, es decir, analizando cada aspecto recabado en cuestión de la información primaria obtenida en el proceso mediante la aplicación de las encuestas y entrevista, en referencia a los métodos de gestión de talento humano empleados por la empresas hoteleras de Manabí.

Técnicas

Entrevistas: Se elaboró un formulario con preguntas abiertas dirigidas a un experto en administración hotelera direccionadas a la temática investigada.

Encuestas: Se elaboraron los formularios de encuesta, los mismos que se aplicaron a los trabajadores de las empresas hoteleras del Sur de Manabí que de acuerdo a la fórmula de muestreo son 132 empleados hoteleros.

Población y muestra

La población o universo de la investigación fueron los 200 empleados directos de la zona Sur de Manabí

Tipo de muestra.

La muestra fue probabilística, en razón de que las personas encuestadas son seleccionadas y reguladas porque todos forman parte del problema o solución.

Tamaño de la Muestra

Formula: Se empleó la fórmula de Abraham de Moivre (1667-1754).

$$n = \frac{Z^2 P \cdot Q \cdot N}{Z^2 P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

$$n = 131.5$$

Caracterización de la gestión organizacional

Las organizaciones no viven en el vacío, no son autosuficientes, ni autónomas, por ello, para concebir a las organizaciones es necesario entender el ambiente donde realizan su actividad. “El ambiente como el contexto donde se implanta la organización y representa todas las fuerzas externas que influyen en las organizaciones y en su comportamiento”. (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 1999). Es decir, la gestión organizacional obedece al entorno, y a las fuerzas que se ejercen sobre dicho entorno, ya sean oportunidades o amenazas, las primeras para ser aprovechadas y las segundas para ser desestimadas o superadas.

La globalización ha sido definida por López:

Como un proceso de expansión económica que derriba todas las barreras que impiden un intercambio económico competitivo, ya sean sociales, culturales, ambientales, éticas, jurídicas, financieras o políticas, y permite que los productos, servicios, recursos, artefactos e ideas de todos los países puedan competir en el mercado mundial”. (López, 2004).

En esta competición, el éxito se mide en base a la rentabilidad de la empresa. “Esta competitividad mundial lleva a las organizaciones a pensar en mercados mundiales o globales a fin de disminuir costos y aumentar el mercado para sus productos”. (Alcover, 2003).

El avance en la tecnología, principalmente en la tecnología de la información y la comunicación (TIC), ha revolucionado las organizaciones. La red de Internet y la rápida comunicación que en ella se produce, está obligando a las organizaciones a transformarse. Debido a que los nuevos canales de comunicación permiten trabajar directamente con los clientes, se evitan los antiguos canales, lo que permite mejorar los servicios y reducir costes.

A lo largo del siglo XX, se han producido una serie de cambios que hacen que la fuerza laboral actual sea mucho más heterogénea (la entrada masiva de la mujer a los puestos de trabajo, multiculturalidad de los empleados, etc.). Todo ello esboza retos para la gestión de recursos humanos, relacionados precisamente con lo que se ha venido llamando la gestión de la diversidad.

El rendimiento del talento humano desde el principio de las actividades con fines laborales en el planeta, se constituyó en un elemento de suma relevancia, en el principio todo trabajo era impulsado por la mano del hombre, utilizaba a animales como medio de transporte y de carga; es por ello que la esclavitud se convierte en un modelo de producción, posteriormente el denominado feudalismo, hasta llegar a la actualidad, en la que la mayoría del mundo practica el capitalismo, el trabajo es reconocido con dinero el cual sirve para adquirir bienes y servicios y mejorar así la calidad de vida del hombre y de sus familias.

Desde la gestión de personal racionalista heredada del Taylorismo y el movimiento de las relaciones humanas ha acaecido un largo camino en la gestión o administración de personal hasta llegar a la gestión de recursos humanos. A principios de los 80, se publicaron dos libros que establecieron las bases de la nueva gestión de recursos humanos, pero al mismo tiempo revelaron una división fundamental en el significado del término.

Por un lado, Fombrum, Tichy y Devanna (1984) desarrollaba el match Ed model desde la tesis que la organización y la gestión de los empleados deriva de y ajusta con la estrategia de negocio. Desde esta

aproximación, “los empleados son un recurso más de la organización, como las infraestructuras o la materia prima, son una herramienta más que se utiliza y se desecha en función de las necesidades de la organización” (Schuler, 1978). Lo que apunta a que las organizaciones en diferentes segmentos de mercado desarrollarán diferentes tipos de sistemas de gestión de recursos humanos en función de su estrategia empresarial.

Por metodología de Competencias se entiende al proceso por el cual se establece un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral.

Gestión por competencias

Competencia: Definición según el diccionario de la real academia española (Beltramino, 2014)

1. Aptitud, Idoneidad.
2. Acción de Competir.

Aptitud: Idoneidad para el buen desempeño de alguna cosa.

Idoneidad: Adecuado, Conveniente.

Conocimiento: Entendimiento, Inteligencia, Razón Natural.

Capacidad: Aptitud, Idoneidad, Aptitud intelectual, Inteligencia, Talento.

Habilidad: Destreza, Capacidad para hacer algo.

Eficacia: Virtud de obrar.

Eficiencia: Virtud o Facultad para obtener un efecto determinado.

Efectividad: Calidad de efectivo.

La diferencia entre dos escuelas (Bermeo, 2014)

Conductista:

Origen: EE.UU.

Autores importantes: McClelland, Spencer & Spencer

Que son las competencias: Características que una persona tiene en relación con su desempeño efectivo y/o superior.

Desempeño efectivo: se expresa en resultados específicos.

Competencia = Desempeño superior

Cuando no hay desempeño superior se denomina competencia mínima.

Teoría del Iceberg.

Críticas:

1. La definición de competencia es demasiado amplia y se puede entender ésta como cualquier cosa.
2. Está basado en un modelo del pasado y es difícil de adaptar a la organización en constante cambio (realidad de hoy).

Constructivista:

Origen: Europa. Especialmente en Francia

Autor: Levy-Leboyer

¿Qué son las competencias?: Una competencia no solo nace de la función sino que tiene en cuenta la importancia de las personas, sus objetivos y posibilidades.

Rechaza la exclusión de personas menos formadas, estas personas pueden crear, ser autónomas y responsables. El postulado es que si se otorga confianza a la gente, si se cree en ellas, se les da la posibilidad de aprender.

Las competencias son como un iceberg (Según MC Clelland, Escuela Conductista)

Habilidades: Capacidad de una persona para hacer algo.

Conocimientos: La información que una persona tiene de un área particular.

Rol Social: El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia.

Imagen de sí mismo: Concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor.

Rasgos: Aspecto típico del comportamiento de una persona.

Motivos: Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder).

Las competencias son como un iceberg (Según LEVY-LEBOYER. Escuela Constructivista)

Las competencias se dividen en dos grandes grupos.

- Las más fáciles de detectar y desarrollar (Destrezas y Conocimientos)
- Las menos fáciles de detectar y desarrollar (concepto de uno mismo, Actitudes, Valores)

Quien define las competencias.

El compromiso y la participación de la máxima línea de conducción son imprescindible. Si se recurre a la ayuda de una consultora para la definición de competencias esta deberá trabajar con los N° 1 de la organización.

Evolución de las competencias según los niveles jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Por ejemplo: Liderazgo: No es lo mismo el liderazgo que requiere la cumbre de una organización que el jefe de capacitación. Los dos requieren la competencia pero de manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias.

Grados de competencia

Además de definir las competencias, hay que fijar distintos grados (esto también queda a criterio de cada organización):

A: Alto

B: Bueno

C: Mínimo necesario

D: Insatisfactorio

A partir de la apertura de la competencia en niveles, se debe en un segundo paso, asignar los niveles requeridos para cada puesto.

Estrategias para mejorar la gestión de talento humano

En el Ecuador la presencia del amor por el trabajo, la pasión por la excelencia ha hecho que la gerencia de algunas empresas demuestren que su fuerte tiene sentido de responsabilidad social por el bienestar de sus empleados; consideran importante como se lleva a cabo la gestión de talento humano; además que está probado científicamente que una persona que recibe reconocimientos por sus logros se siente comprometida e identificada de una manera más intensa con la organización y por esta razón tienen un buen desempeño laboral

Motivación laboral

La motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas.

Es bastante seguro afirmar que la teoría conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades.

1. Fisiológicas.
2. Seguridad.
3. Sociales.
4. Estima.
5. Autorrealización.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La muestra que se tomó para poder obtener los resultados favorables a la presente investigación fue:

$n = 132$ empleados hoteleros

Análisis estadístico de encuestas

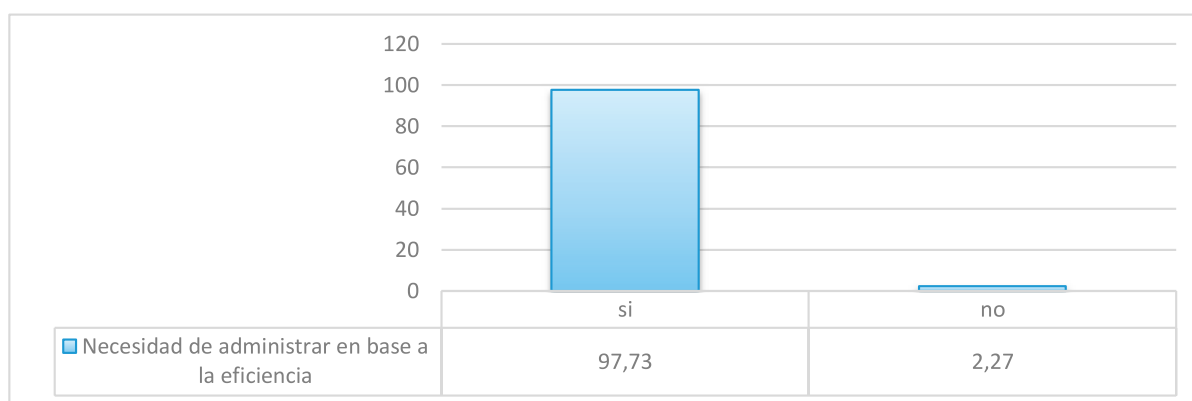


Figura 1: Necesidad de administrar en base a la eficiencia.

El gráfico expone la opinión de los empleados hoteleros, acerca de la necesidad e importancia que tiene que este tipo de empresa, sea administrada por un talento humano eficiente, ya que de esta forma se ofertaría un servicio de calidad lo que repercutiría de forma positiva atrayendo de manera constante la afluencia turística, además enuncian que los administradores deben de tener conocimientos de gestión para poder guiar a sus empleados para que la empresa tenga éxito. En este apartado el 97,73% consideró que es de gran importancia la capacidad de gestión que tenga quien administra la empresa y solo un 2,27% se mostró indiferente.

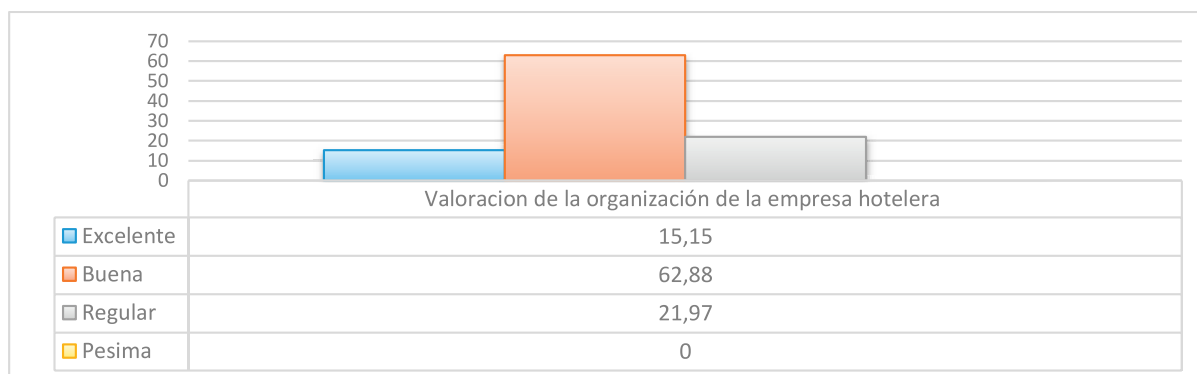
INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS
HOTELERAS DE MANABÍ

Figura 2: Valoración de la organización de la empresa hotelera

Se puede observar en el gráfico #2 que el 62,88% enunció que la forma de organización de la empresa hotelera en la que labora es buena, mientras un 21,97% manifestó que es regular y que por ende se debería de empezar por formular en cada una de las empresas hoteleras un plan que regule la organización de las mismas y de esta forma tratar de enrumbar el sector turístico de la zona sur de Manabí y así aprovechar al máximo sus potencialidades turísticas y alcanzar los tan anhelados criterios de excelencia, necesarios para un éxito sostenible. Al momento la mayoría de los empleados consideran la organización como buena lo cual indica que a pesar de ser valiosos los esfuerzos del personal administrativo existe la posibilidad abierta a la mejora que fortalezca la función de la empresa.

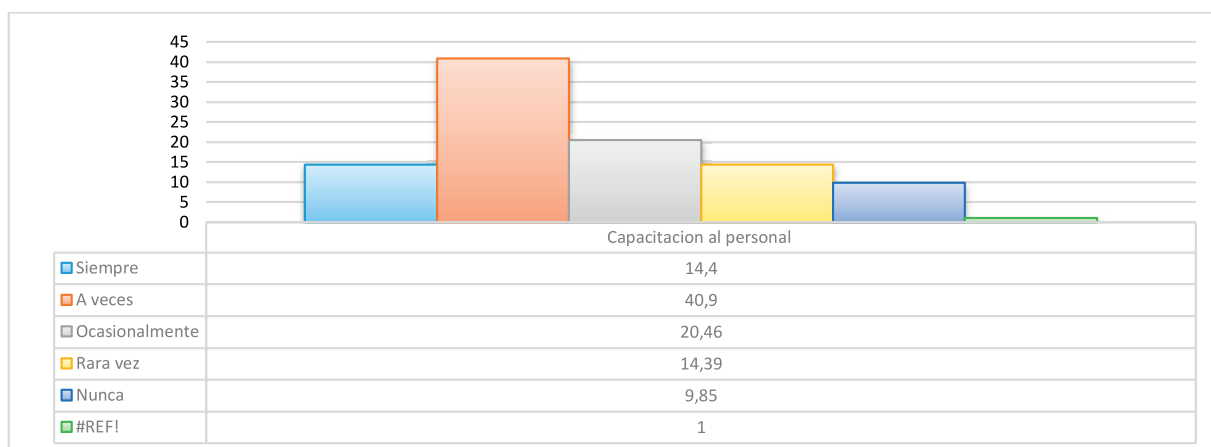


Figura 3: Capacitación al personal

La información del gráfico # 3 refleja que la mayoría de los encuestados considera que la capacitación se lleva a cabo a veces, es decir, actualmente es necesario incentivar la implementación de planes de capacitación que fortalezcan las destrezas de los empleados en la ejecución de su trabajo; otro grupo de empleados indica la carencia de capacitación; situación que debilita la oferta de servicios de calidad a los turistas. Por lo tanto es fundamental que los encargados de la administración estén siempre pendientes

INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE MANABÍ

de los conocimientos necesarios para que los empleados fortalezcan sus capacidades y entreguen mejores servicios a los turistas.

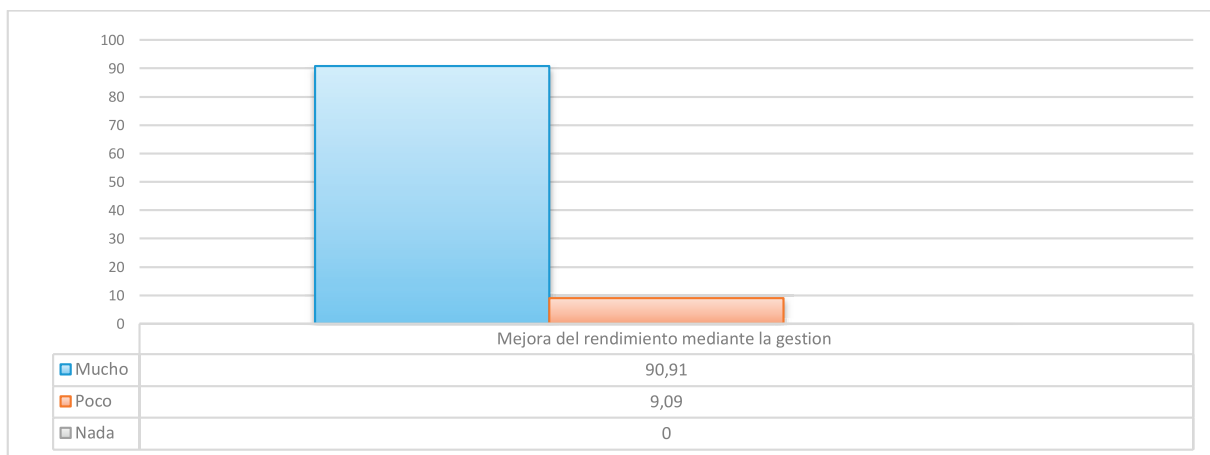


Figura 4: Mejora del rendimiento mediante la gestión

El gráfico N° 4 muestra el criterio que tienen acerca de una adecuada gestión del talento humano y su incidencia en el rendimiento de los trabajadores de las empresas hoteleras turísticas, donde la mayoría declaró que de ser así el rendimiento del trabajo se elevaría mucho; es así que una mejor gestión del talento humano es de suma necesidad para el fortalecimiento integral de las empresas hoteleras

Con esta respuesta se obtiene que la mayoría de los empleados está predispuesto a la mejora de la gestión del talento humano en pro del rendimiento en sus labores.

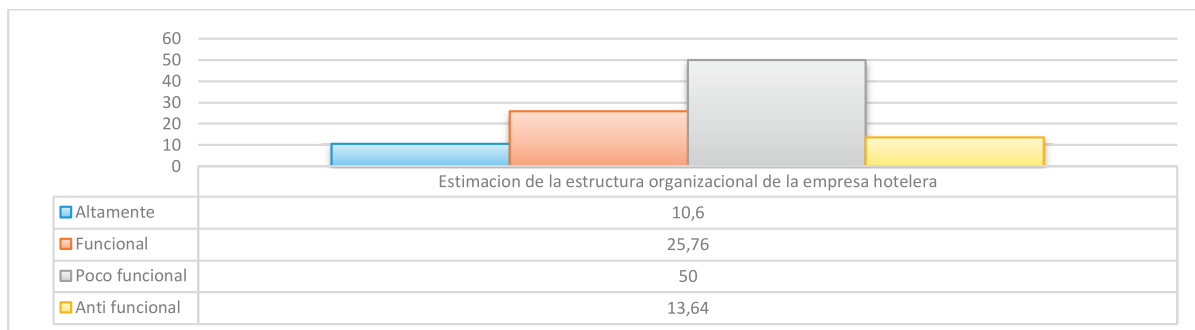


Figura 5: Estimación de la estructura organizacional de la empresa hotelera

Según la encuesta realizada, un amplio porcentaje de los empleados considera que la estructura organizacional es poco funcional, lo que implica una inadecuada gestión en el diseño de los puestos jerárquicos de la empresa hotelera, lo que se traduce en la negligencia de la administración de competencias de cada puesto o cargo lo que produciría desorden o duplicidad en la gestión, el gasto inadecuado de recursos económicos, materiales y humanos; de ser así una gestión más funcional

INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE MANABÍ

correspondería con una optimización de los recursos de la empresa, lo que la haría más creativa y atractiva en la producción de los servicios hoteleros.

Hay que tomar en cuenta que la estructura organizacional de la empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional y según la percepción que tienen la mayoría de los empleados de la empresa hotelera la estructura organizacional es muy pobre.

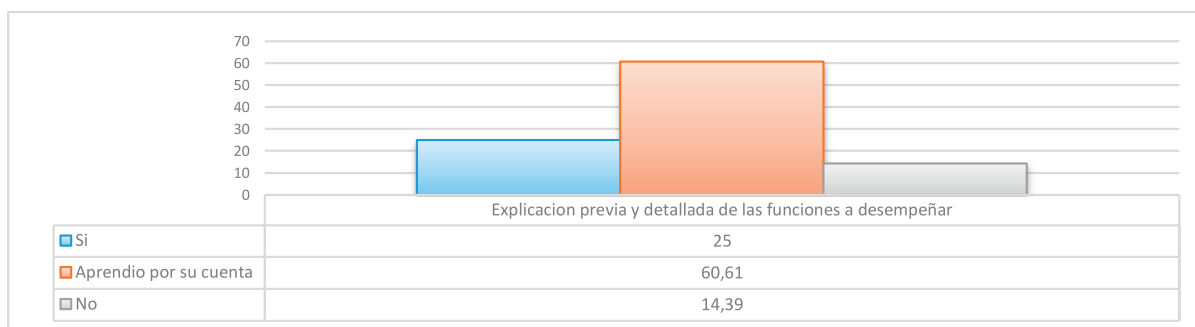


Figura 6: Explicación previa y detallada de la función a desempeñar

Las respuestas de la pregunta # 6 lleva a saber que la mayoría de los encuestados han aprendido por su cuenta, en el desempeño de sus funciones, lo que en muchas ocasiones los hace empíricos y no son conscientes de la parte técnica del trabajo a desempeñar; es preciso que la empresa hotelera realice una previa en la que el empleado aprenda y se adapte de forma técnica y basado en conocimiento comprobado, es decir que sea capacitado para el puesto. Es preciso que todo empleado posea un conocimiento técnico de las funciones a desempeñar para que de dicha manera las funciones sean direccionadas al cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

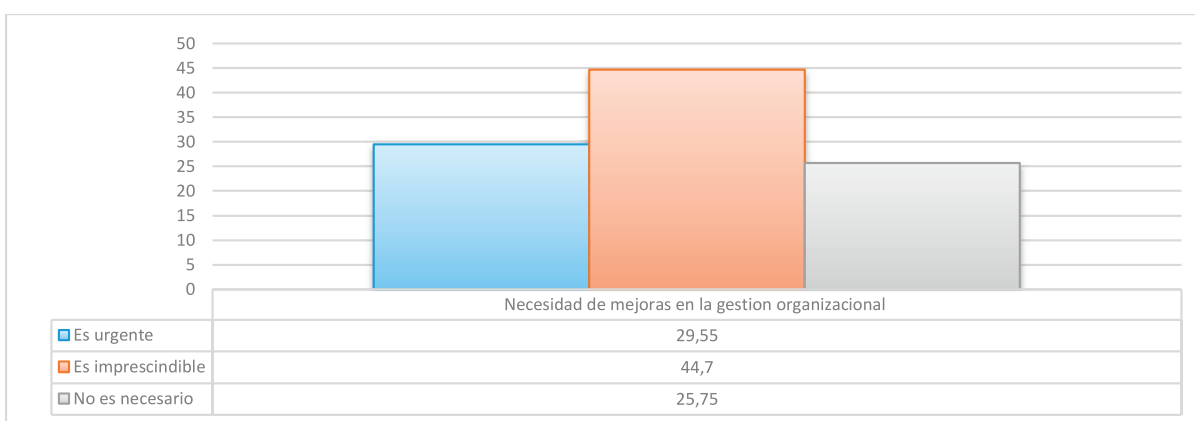


Figura 7: Necesidad de mejoras en la gestión organizacional

INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS HOTELERAS DE MANABÍ

La mayoría de los empleados seguido de un porcentaje parecido consideran de gran importancia hacer mejoras en la gestión organizacional de la empresa las que deben ser direccionadas primordialmente al fortalecimiento de la calidad de los servicios hoteleros, en este sentido se debe concebir a la gestión organizacional como un fenómeno cambiante e innovador que debe estar y permanecer en continua evolución y transformación.

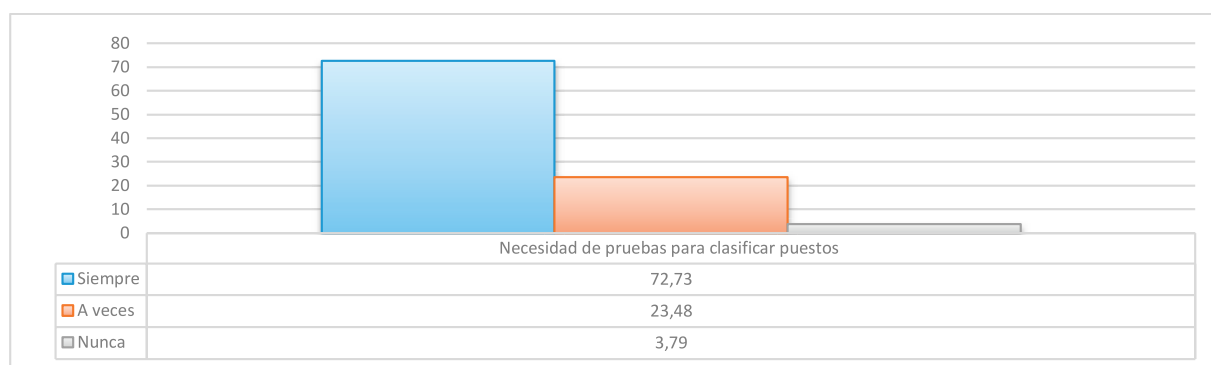


Figura 8: Necesidad de pruebas para clasificación de puestos

La gran mayoría de los empleados están conscientes de que la existencia de una buena clasificación de puestos depende de procedimientos tales como pruebas y es que en un mundo competitivo y globalizado en el que los destinos turísticos a nivel mundial están a pocas horas de vuelo no solo basta con contar con condiciones climáticas y geográficas; es preciso contar con personal de amplia experiencia y conocimiento en lo que corresponde a servicio hotelero.

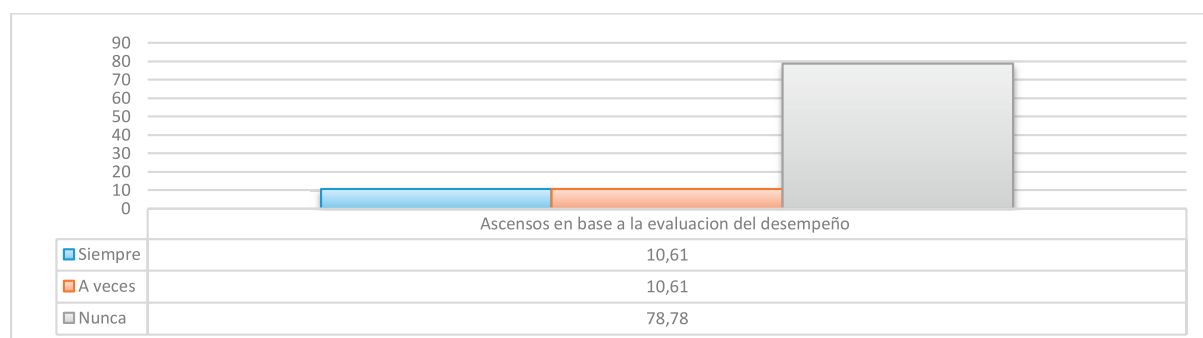


Figura 9: Ascensos en base a evaluación de desempeño

Los ascensos son incentivos que ayudan a que los empleados trabajen con mayor énfasis, es parte de la motivación laboral, en la empresa hotelera un porcentaje muy bajo manifiestan que siempre hay ascensos, por lo tanto las actividades de los empleados se someten a una rutina, a una vida laboral monótona y poco a poco se va perdiendo el interés; la empresas hoteleras deben poner en marcha

INCIDENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS
HOTELERAS DE MANABÍ

programas de ascensos e incentivos que incrementen el compromiso hacia la empresa y que a su vez exijan el perfeccionamiento continuo de los empleados y por ende de la calidad de sus servicios, destinados a la complacencia del usuario.

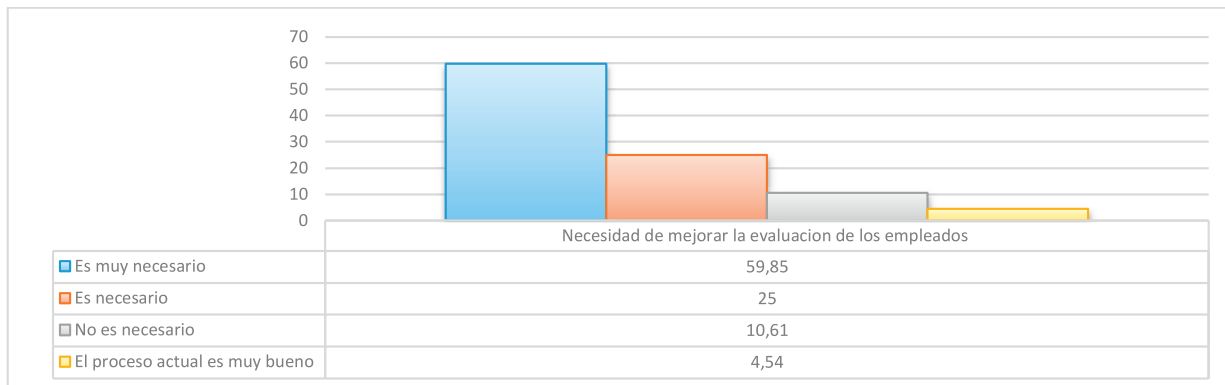


Figura 10: Necesidad de mejorar la evaluación de los empleados

Los valores mostrados indican que los empleados en su mayoría necesitan un mejoramiento de las evaluaciones de desempeño lo cual implicaría un cambio substancial en la dinámica de la empresa, ya que se designarían correctamente los puestos de trabajo y se realizarían incentivos; los procesos evaluativos deben desarrollarse de manera cotidiana, todo el talento humano de la empresa debe ser consciente de la necesidad de una valoración continua de su trabajo.

Discusión

La gestión de talento humano ha sido definida como “la filosofía, las políticas, prácticas y procedimientos relacionados con la gestión y dirección de las personas dentro de la organización”. (Beardwell, Holden, & Clayton, 2007). Este concepto tan amplio contiene estrategias, decisiones, operaciones y prácticas para hacer una gestión efectiva en los empleados y conseguir de este modo los objetivos organizacionales. Uno de los principales objetivos de la gestión de recursos humanos es “añadir el máximo valor a los bienes y servicios que proporciona la empresa, junto con la mejora de la calidad de vida de los empleados” (Analoui, 2007).

(Mansilla, 1996) Expresa “...la comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad cierta de todos los profesionales e individuos que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad, y, al mismo tiempo, no resulta fácil penetrar su naturaleza, especialmente si pretendemos enfocar el tema desde la perspectiva de una profesión o empresa”. Además (Sánchez Cabrera, 2006) establece “La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no dependió del éxito de un proceso de gestión en particular, llámese gestión económica, de administración o gestión financiera. Dependió esto sí, del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.”; Estos criterios se tornan valiosos al identificar mediante la investigación realizada que es necesario incrementar el conocimiento de una administración de las entidades hoteleras de la provincia que esté basada en una mejor y más funcional gestión organizacional que propicie una adecuada distribución de las funciones de los cargos y puestos, una dinámica y procesual evaluación de

desempeño de los trabajadores y el diseño de programas de ascensos e incentivos, con lo cual se puede llegar a la excelencia en la calidad de los servicios hoteleros, poniéndose en condición de competir con los servicios hoteleros de diversos destinos turísticos a nivel mundial.

La necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios que se producen y ofrecer mejor servicio a menor coste por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha sido y es requisito indispensable para aumentar la ventaja competitiva de cualquier empresa, por lo que se torna prioritario establecer un sistema de capacitación continuo y obtener con ello una ventaja.

“Los recursos humanos son particularmente importantes en este entorno dinámico, diverso culturalmente y boyante” (Bonache, 2002). En tal entorno, si los empleados son adecuadamente gestionados, se facilita la adaptación y la renovación continua de la empresa para adecuarla a las demandas de los mercados. Así, a través de la formación y el aprendizaje continuo, los recursos de conocimiento se pueden transferir a través de distintas tecnologías, productos y servicios.

Hay que remarcar que los recursos del conocimiento se sustentan en los recursos humanos, esto es, los empleados que son los que proporcionan esa ventaja competitiva a la empresa, siempre y cuando estén bien dirigidos y gestionados.

En este contexto, se desarrolla la actividad de las organizaciones y los empleados del sector hotelero. Un entorno global, tecnológico y diverso que requiere un esfuerzo adicional para una adecuada gestión de los recursos humanos, que lleve a las organizaciones a conseguir sus objetivos organizacionales.

La gestión de recursos humanos se ha consolidado como un valor estratégico. Sin embargo no hay una receta o técnica única que asegure beneficios para la organización, depende de cada empresa adaptarse a la realidad de su entorno, siempre destacando que su principal ventaja la constituirá un talento humano capacitado, motivado y dispuesto a asumir nuevos retos.

En este sentido, se debe destacar la importancia que tienen los estímulos a sus empleados ya que a través de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc., a cambio de contribuciones, cada incentivo tendrá un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro; lo que es útil para un individuo puede ser inútil para otro, sin embargo repercuten en el rendimiento del talento humano.

Según Imai (1989), “la clave de la ventaja competitiva, maneja como prioridad la calidad de las personas, ya que si esta mejora, se tendrá calidad en los productos y servicios”. Si se concientiza y capacita a los empleados con las herramientas de calidad, se logrará que estos puedan progresar en sus funciones laborales (Díaz, 2000).

En importante destacar que concluida la investigación se detectó que actualmente el sector hotelero de la provincia de Manabí no posee un sistema adecuado de gestión del talento humano, lo que incide de forma negativa en el rendimiento del personal y la calidad del servicio. La capacidad de obtener una ventaja depende básicamente de adaptar un modelo que fomente la capacitación, la evaluación y estímulos, de forma tal que este sector encuentre la fórmula adecuada para gestionar su talento humano con la finalidad de conseguir beneficios.

4. CONCLUSIONES

- En la empresa hotelera no se encuentra determinada claramente la asignación de puestos situación que incide en el desconocimiento, incumpliendo y en la duplicidad de funciones en el talento humano de la empresa, lo que resta la calidad en los servicios de la empresa hotelera.
- Actualmente no se elaboran procesos de capacitación al personal del sector hotelero de Manabí, por ello es más limitado el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.
- La Empresa Hotelera de Manabí carece de un adecuado proceso de evaluación de rendimiento del personal por lo cual no se puede establecer una adecuada jerarquía en el personal en base a sus actitudes, capacidades y talentos reales.
- En la actualidad no cuentan con un programa de estímulos a los empleados lo que es fundamental para adquirir una alta motivación en los miembros de la empresa, como reconocimiento a su desempeño y dedicación.
- Las empresas hoteleras de Manabí, no tienen definidos parámetros de gestión del talento humano, por lo cual el servicio brindado presenta deficiencias, y por consiguiente existe desperdicio de recursos por la poca organización empleada para la ejecución de sus actividades.
- Las deficiencias presentes en las empresas hoteleras de Manabí provocan una disminución de la calidad de los servicios brindados a los clientes lo que ocasiona malestar dentro de la organización.

5. RECOMENDACIONES

- Los empresarios hoteleros deben definir la asignación de puestos propiciando el conocimiento y la eficacia en el cumplimiento de funciones en el talento humano de la empresa.
- Se debe propiciar la ejecución de procesos de capacitación al personal del sector hotelero de Manabí, para el desarrollo de destrezas específicas que posibiliten una mejor realización de sus funciones.
- Se recomienda que se implemente un proceso de evaluación de rendimiento del personal que posibilita una adecuada jerarquización y ascensos de personal.
- La empresa hotelera debe aplicar programas de estímulos dirigidos a los empleados, a fin de motivarlos y de esta forma crear un ambiente de trabajo con óptimos resultados en las funciones asignadas.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover, G. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Analoui. (2007). *Gestión de talento humano*. Thomson Learning.
- Analoui. (2007). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Athinson, J. (1984). *The flexible firm and the shape of jobs to come*. Oxford.
- Barrios, D. (2006). *Experiencia de la organización Unica España*. España.
- Bedoya, O. (2003). *Proceso de gestión de la evaluación del desempeño*. Mexico.
- Beer, M. (1984). *Managing Human*. New York: Free Pres.
- Beltramino, S. (2014). *Gestión por competencias*. Obtenido de www.econ.uba.ar/.../GESTION%20POR%20COMPETENCIAS.doc

- Bermeo, F. (2014). Obtenido de http://comunidad-renafipse.bligoo.ec/media/users/17/854617/files/162861/CRITERIOS_SOBRE_GESTI_N_PO R_COMPETENCIAS.dot
- Bertrand. (2010). *Gestion operativa, gerencia y productividad*. Santiago : El Sol .
- Bonache. (2002). *Gestion de la informacion y organizacion empresarial* . Portugal: Siglo XXI.
- Bonache. (2002). *Practica de Recursos Humanos y Rendimiento Empresarial* . Mexico.
- Cabezas, G. (2012). *Importancia de las relaciones humanos en el trabajo* . Gestion para PYMES.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de los recursos humanos*. MC GRAW HILL.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos* .
- Chiavenato, I. (2004). *Evolucion de los mercados en Brasil: Desarrollo del nuevo mundo*. Brasil.
- Crosby. (1989). *Calidad y funciones del personal* . Oklahoma: Gerencia.
- Echegaray, J. (1998). *La practica de Jesús edicion del CEP*. Lima: Centro de estudios y publicaciones Jirón.
- Frombrum, C. (1984). *Estrategias aplicadas a los recursos humanos* . New York.
- Garcia, F. (2012). *Tendencias y controversias en el futuro de la gestión y del desarrollo de los recursos humsnos*. Madrid: Piramide.
- Gerhart. (2000). *Gestion, calidad y productividad* . Mexico: Veracruz.
- Gil. (2003). *Introduccion a la Psicologia de las Organizaciones* . Madrid: Alianza.
- Gold, B. y. (1999). *Importancia de la gestion organizacional* . Montevideo .
- Gonzales, V. (2008). *Eficacia del recurso humano para mejorar el aumento de la productividad* . Perú.
- Guest, D. (1999). *Los recursos humanos y su especializacion a nivel empresarial* . New York : Management Journal .
- Hackman, J. (1976). *Motivation throuh design of work organizational behaviour and human performance* . Londres.
- Hendricks. (1996). *Caractristicas del Coach*. Canada.
- Ibarra, A. (2005). *Avances tecnologicos y estilos de gerencias* . Perú .
- Imai, M. (1989). *Estrategia Kaizen*. Japon.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México: Pearson Educación .
- Leboyer, L. (2012). *Competencias en el contexto*.
- López, J. (2004). *Globalizacion y oranizaciones* . El Cabo.
- Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional, Elementos para su estudio*. México : Plaza y Valdés.
- Martinez, R. (2004). *Gestion enfocada en la productividad*. Mexico.
- Münch, L. (2005). *Calidad total y mejora continua* .
- Peters, T. (2002). *Empresas y calidad*.
- Price. (2004). *Prinicipios de la gestion* .
- Redman, T. (2012). *Los recursos humanos como la clave del rendimiento* . Buenos Aires: La América.
- Robbins, T. (2011). *Dissociating inhibition, attention, and response control in the frontoparietal network using functional magnetic resonance imaging*. Cereb Cortex .

- Ruiz, V. (2004). *Organizacion comunitaria y gestion asociada. Una estrategia para el desarrollo de la ciudadania emancipada*. Buenos Aires : Paidos.
- Sánchez Cabrera, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional de las OFCC*. Madrid - España.
- Sánchez, L. (2010). *La importancia de las relaciones humanas en las empresas de Recursos Humanos*. La Web de recursos humanos y empleo .
- Santos, P. (2011). *Cultura Organizacional* .
- Schuler, R. (1978). *Linking academy of management executive* .
- Spencer, S. y. (2008). *Teorias de competencias* .
- Storey. (2007). *Human Resource Management*. Londres: Thomson .
- Tarazona, F. (2007). *Direccion estrategica de recursos humanos en administracion local española: propuesta de un modelo integrado*. Perú.
- Teran. (2009). *Gestion de talento humano y cultura organizacional de las empresas aseguradoras*. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- Thompson, C. (2005). *Relationships among organizational family support, job autonomy, preceived control, and employee well - being*. New York: Journal of occupational health psychology.
- Yarce, J. (2009). *Gerencia del nuevo milenio* . Santiago: ECO.
- Young, E. y. (2011). *Competencias y gerarquia*.
- Zaragoza, N. (2005). *Contextos de la informacion* . Honduras.