



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

Trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Gestión
Turística y Hotelera

TÍTULO:

**“GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS HOSTERÍAS DE LA CIUDAD
DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE”**

Autora:

Andrea Stephanny Usinia Iglesias

Director:

Dr. Héctor Pacheco

Riobamba – Ecuador

2016

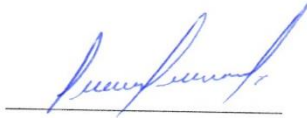
Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación de título: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS HOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE”, presentado por: Andrea Stephanny Usinia Iglesias, y dirigido por el: Dr. Héctor Pacheco.

Una vez escuchada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas, remite la presente para uso y custodia en la biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la UNACH.

Para constancia de lo expuesto firman:

Ing. Paula Moreno Mgsc.

Presidenta del Tribunal



Firma

Dr. Héctor Pacheco.

Directora del Proyecto de Investigación



Firma

Ing. Omar Flor.

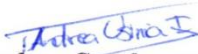
Miembro del Tribunal



Firma

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente a: Andrea Stephanny Usinia Iglesias como autora, al Dr. Héctor Pacheco en calidad de Director del Proyecto; y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Nacional de Chimborazo.


Andrea Stephanny Usinia Iglesias
C.I. 0602907008

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a la Universidad Nacional de Chimborazo, en calidad de institución educativa de nivel superior, a mi tutor Dr. Héctor Pacheco, por haberme impartido sus conocimientos y experiencias, los cuales me han servido para culminar con éxito este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por haberme llenado de fe y voluntad para lograr mis metas, y de manera muy especial a mis abuelitos y mis padres, de quienes me siento orgullosa ya que han sido un el pilar fundamental, apoyándome física y económicamente sin escatimar esfuerzos, guiándome siempre por el sendero del saber para que pueda cosechar logros y triunfos en mi vida profesional. A mis hermanos, tíos, sobrinos, amigos, en fin a todos aquellos quienes a lo largo de mi vida dejaron una huella imborrable, porque siguieron junto a mí brindándome su apoyo y su amor.

INDICE GENERAL

Autoría de la investigación.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Resumen.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. Fundamentación Teórica.....	3
1.1. Definición de Gestión del Talento Humano.....	3
1.2. Capital Humano.....	5
1.3. Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.....	5
1.4. Reseña Histórica de la Gestión del Talento Humano.....	7
1.5. Importancia de la Gestión del Talento Humano.....	8
1.6. Proceso de la gestión del Talento Humano.....	9
1.7. Modelos y enfoques sobre la Gestión Estratégica de los RRHH.....	11
1.7.1. Aproximación Universalista.....	11
1.7.2. Aproximación Contingente.....	12
1.8. Atención al Cliente.....	15
1.8.1. Servicio de Atención al Cliente.....	15
1.8.2. Servicio.....	16
1.9. Cliente.....	16
1.9.1. Tipos de Clientes.....	16
1.9.2. Cliente Interno.....	20
1.9.3. Cliente Externo.....	21
1.9.4. Características de la Atención al Cliente.....	21
1.10. El Servicio al Cliente en la Actividad Turística.....	22

1.11. Implementación.....	22
1.12. Plan de Gestión del Talento Humano.....	22
Capítulo II.....	25
2. Metodología.....	25
2.1. Tipo de Estudio	25
2.2. Población y Muestra.....	26
2.2.1. Clientes internos de las hosterías de la ciudad de Riobamba.....	26
2.2.2. Turistas que visitan las hosterías de la ciudad de Riobamba.....	28
2.3. Operacionalización de las Variables.....	30
2.4. Procedimientos.....	31
2.4.1. Técnicas.....	31
2.5. Procesamiento y Análisis.....	32
Capítulo III.....	33
3. Resultados.....	33
3.1. Resultados Socio-Económico del Cantón Riobamba.....	33
3.1.1. Localización.....	33
3.1.2. Ámbito Físico Espacial.....	33
3.1.3. División Política.....	35
3.1.4. Ámbito Territorial.....	37
3.1.5. Ámbito Socio Cultural.....	37
3.1.6. Ámbito Económico Productivo.....	42
3.2. Análisis FODA/DAFO.....	45
3.2.1. Priorización.....	46
3.2.2. Matriz Priorizada.....	50
3.3. Resultado de la Encuesta a Clientes Internos.....	51
3.3. Resultado de la Encuesta a Turistas que visitan la ciudad de Riobamba.....	66
Capítulo IV.....	77
4. Discusión.....	77
Capítulo V.....	78

5. Conclusiones y Recomendaciones.....	78
5.1. Conclusiones.....	78
5. Recomendaciones.....	79
Capítulo VI.....	80
6. Propuesta.....	80
6.1. Título de la Propuesta.....	80
6.2. Introducción.....	80
6.3. Objetivos de la Propuesta.....	81
6.4. Descripción de la Propuesta.....	81
6.4.1. Esquema de la Propuesta.....	81
6.4.2. Misión y Visión del Plan.....	82
6.4.3. Objetivos Estratégicos.....	82
6.4.4. Valores y Políticas del Plan.....	83
6.5. Programas, Proyectos y Estrategias del Plan.....	83
6.5.1. Proceso Organizacional.....	86
6.5.1.1. Organigrama Funcional	87
6.5.1.2. Organigrama Estructural.....	89
6.5.2. Desarrollo Organizacional.....	90
6.5.2.1. Evaluación de desempeño.....	91
6.5.3. Recursos Humanos.....	95
6.5.3.1. Selección del personal.....	96
6.5.3.2. Capacitación.....	99
6.5.4. Gestión de la calidad.....	102
6.5.4.1. Nivel de satisfacción.....	103
6.5.5. Cultura de servicios.....	106
6.5.5.1. Buzón de sugerencias.....	108
6.6. Control y Seguimiento de Estrategias Propuestas.....	109
6.7. Conclusiones y Recomendaciones de la Propuesta.....	111
6.7.1. Conclusiones.....	111
6.7.2. Recomendaciones.....	112

Capítulo VII.....	113
7. Bibliografía.....	113
Capítulo VIII.....	114
8. Anexos.....	114
8.1. Anexo 1.....	114
8.2. Anexo 2.....	117

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Clientes Internos Hosterías de la ciudad de Riobamba	27
Tabla N° 2 Ingreso de Turistas a las Hosterías de la Ciudad de Riobamba, 2015	28
Tabla N° 3 Operacionalización de Variables	30
Tabla N° 4 Análisis FODA	45
Tabla N° 5 Fortalezas	46
Tabla N° 6 Debilidades	47
Tabla N° 7 Oportunidades.....	48
Tabla N° 8 Amenazas	49
Tabla N° 9 Matriz Priorizada	50
Tabla N° 10 Género de los encuestados	52
Tabla N° 11 Edad de los encuestados	53
Tabla N° 12 Nivel de Instrucción	54
Tabla N° 13 Tiempo que labora	55
Tabla N° 14 Organigrama Estructural	56
Tabla N° 15 Organigrama Funcional	57
Tabla N° 16 Cargo que desempeña	58
Tabla N° 17 Productividad	59
Tabla N° 18 Sueldo acorde a actividades	60
Tabla N° 19 Proceso de selección	61
Tabla N° 20 Experiencia laboral	62
Tabla N° 21 Política de Capacitaciones	63
Tabla N° 22 Plan de Gestión de Talento Humano	64
Tabla N° 23 Beneficios de un plan	65
Tabla N° 24 Genero de los turistas	67
Tabla N° 25 Edad de los turistas	68
Tabla N° 26 Nivel de satisfacción	69
Tabla N° 27 Servicios ofertados	70
Tabla N° 28 Seguimiento y evaluaciones	71
Tabla N° 29 Medios de promoción	72

Tabla N° 30 Sugerencias y comentarios	73
Tabla N° 31 Servicio al cliente	74
Tabla N° 32 Plan de Gestión de Talento Humano	75
Tabla N° 33 Plan para el servicio al cliente	76
Tabla N° 34 Plan de Acción	85
Tabla N° 35 Proyecto Proceso Organizacional (Organigrama Funcional)	86
Tabla N° 36 Proyecto Proceso Organizacional (Organigrama Estructural)	87
Tabla N° 37 Proyecto Desarrollo Organizacional (Evaluación de Desempeño)	88
Tabla N° 38 Estrategia Desarrollo Organizacional del Talento Humano	91
Tabla N° 39 Formulario de evaluación de desempeño	92
Tabla N° 40 Proyecto Desarrollo Organizacional (Productividad)	93
Tabla N° 41 Proyecto Desarrollo Organizacional (Sueldos/Salarios)	94
Tabla N° 42 Proyecto Recursos Humano (Selección del personal)	95
Tabla N° 43 Selección del personal	96
Tabla N° 44 Proyecto Recursos Humano (Capacitación).....	98
Tabla N° 45 Capacitación del Talento Humano	99
Tabla N° 46 Programa de Capacitación.....	99
Tabla N° 47 Proyecto Gestión de la Calidad (Nivel de satisfacción)	102
Tabla N° 48 Nivel de satisfacción.....	103
Tabla N° 49 Encuesta de satisfacción al cliente	104
Tabla N° 50 Proyecto Gestión de la Calidad (Servicios ofertados).....	104
Tabla N° 51 Proyecto Cultura de servicios (Promoción y ventas)	106
Tabla N° 52 Proyecto Cultura de servicios (Buzón y sugerencias)	107
Tabla N° 53 Cultura de servicios	108
Tabla N° 54 Control y seguimiento de estrategias.....	109

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Gestión de Talento Humano	4
Gráfico N° 2 Elementos de la Gestión Estratégica	7
Gráfico N° 3 Reseña Histórica	8
Gráfico N° 4 Procesos de la Gestión del Talento Humano	10
Gráfico N° 5 Propuesta de Miles & Snow	13
Gráfico N° 6 Propuesta de Schuler y Jackson	14
Gráfico N° 7 Propuesta de Arthur	15
Gráfico N° 8 Clientes Internos Hosterías de la ciudad de Riobamba	27
Gráfico N° 9 Ingreso de Turistas a las Hosterías de la Ciudad de Riobamba	28
Gráfico N° 10 Cantón Riobamba	34
Gráfico N° 11 Parroquias Urbanas.....	35
Gráfico N° 12 Parroquias Rurales	36
Gráfico N° 13 Género de los encuestados	52
Gráfico N° 14 Edad de los encuestados	53
Gráfico N° 15 Nivel de Instrucción	54
Gráfico N° 16 Tiempo que labora	55
Gráfico N° 17 Organigrama Estructural	56
Gráfico N° 18 Organigrama Funcional	57
Gráfico N° 19 Cargo que desempeña	58
Gráfico N° 20 Productividad	59
Gráfico N° 21 Sueldo acorde a actividades	60
Gráfico N° 22 Proceso de selección	61
Gráfico N° 23 Experiencia laboral	62
Gráfico N° 24 Política de Capacitaciones	63
Gráfico N° 25 Plan de Gestión de Talento Humano	64
Gráfico N° 26 Beneficios de un plan	65
Gráfico N° 27 Genero de los turistas	67
Gráfico N° 28 Edad de los turistas	68
Gráfico N° 29 Nivel de satisfacción	69

Gráfico N° 30 Servicios ofertados	70
Gráfico N° 31 Seguimiento y evaluaciones	71
Gráfico N° 32 Medios de promoción	72
Gráfico N° 33 Sugerencias y comentarios	73
Gráfico N° 34 Servicio al cliente	74
Gráfico N° 35 Plan de Gestión de Talento Humano	75
Gráfico N° 36 Plan para el servicio al cliente	76
Gráfico N° 37 Modelo del Plan.....	81
Gráfico N° 38 Organigrama Funcional.....	87
Gráfico N° 39 Organigrama Estructural	89
Gráfico N° 40 Proceso de selección de personal	97
Gráfico N° 41 Buzón de sugerencias	108

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano para las Hosterías de la ciudad de Riobamba mediante la identificación de necesidades y requerimientos por parte de los clientes internos y turistas, así como factores externos como atractivos, servicios, facilidades y actividades para mejorar el servicio al cliente.

Partiendo que las hosterías carecen o poseen una organización administrativa deficiente y del cambio que las empresas están viviendo en esta, el conocimiento y la información, hace que sea indispensable que el talento humano este motivado, que conozca de manera clara y detallada cuales son las obligaciones que tienen para con las instituciones permitiendo que se desenvuelva correctamente.

El segundo capítulo contiene el marco metodológico en el que se detalla los métodos, inductivo y deductivo los cuales se utiliza, técnicas como la observación, encuestas utilizadas para la recolección de la información las mismas que fueron tabuladas e interpretadas.

Los resultados obtenidos por medio de las encuestas fueron que los clientes internos y turistas no estaban satisfechos o presentaban cierto grado de insatisfacción con los servicios prestados por las hosterías de la ciudad de Riobamba, igual manera la organización en sus procesos dentro de las hosterías por parte de los clientes internos.

Por lo que la propuesta es el diseño de un Plan de Gestión de Talento Humano para las Hosterías de la ciudad de Riobamba para el mejoramiento del Servicio al Cliente, el cual propone la mejora continua en sus procesos organizativos, de talento humano con la transversalización y optimización del mismo.

SUMMARY

This paper aims to design a Human Talent Management Plan for hostels in Riobamba city through the identification of the needs and requirements from inner customers and tourists as well as external factors such as attractions, services, facilities and activities to improve customer service.

Starting from the factor that hostels do not have or have a poor administrative organization and the change that companies are living in this moment; knowledge and information, makes it essential that human talent feel motivated, to know clearly and in detail what are the obligations they have for allowing the institutions to unfold properly.

The second chapter contains the methodological framework in which the methods, inductive and deductive are used and the techniques such as observation, surveys used to collect detailed information the same as were tabulated and interpreted.

The results obtained through the surveys were inner customers and tourists were not satisfied or had some degree of dissatisfaction with the services provided by the hostels in Riobamba city, likewise the organization in its processes within hostels by of inner customers.

So the proposal is the design of a Human Talent Management Plan for Hostels in Riobamba city to improve Customer Service, which proposes continuous enhancement in organizational processes, human skills to mainstreaming and optimization thereof.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada día más competitivo, las organizaciones públicas y privadas requieren redefinir sus factores críticos de éxito, es decir las fuentes de ventaja competitiva y otros elementos de trascendental importancia para su supervivencia y diferenciación, referirse a economías globalizadas, es darle mayor importancia al capital humano, especialmente cuando se trate de los recursos humanos en el proceso de creación y agregación de valor de cualquier organización.

A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. A ellos se debe el carácter situacional del área Recursos Humanos, que no se compone por técnicas rígidas e innumerables, sino por flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En todos los capítulos de la presente investigación se establece los parámetros y procedimientos de investigación, logrando establecer las causas y efectos del problema.

Con este antecedente, el presente trabajo propone diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano para las Hosterías de la ciudad de Riobamba para mejorar el Servicio al Cliente.

Según el trabajo de investigación elaborado que englobe las siguientes etapas:

En el capítulo I se encuentra la fundamentación teórica, que comprende lo referente a datos y conceptos relacionados al tema investigativo.

El capítulo II se refiere a la metodología en donde se detalla el tipo de estudio, la población y la muestra, al igual que su operacionalización e indicadores

El capítulo III detalla los resultados obtenidos en la investigación, y el análisis estratégico.

El capítulo IV corresponde a la discusión donde se interpreta los datos obtenidos tras la realización de las encuestas

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo VI se refiere a la propuesta y sus componentes.

En el capítulo VII se detalla la bibliografía utilizada para la realización del trabajo de investigación, y,

En el capítulo VIII se adjuntan los anexos respectivos.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 DEFINICIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización o la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es importante conocer algunas definiciones de la gestión del talento humano desde la perspectiva de la administración moderna para focalizarlas dentro de la administración turística.

(**Mora, 2012**), resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

(**Lledó, 2011**), el afirma que la gestión del talento humano tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

(**Vásquez, 2008**), asegura que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, también señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el

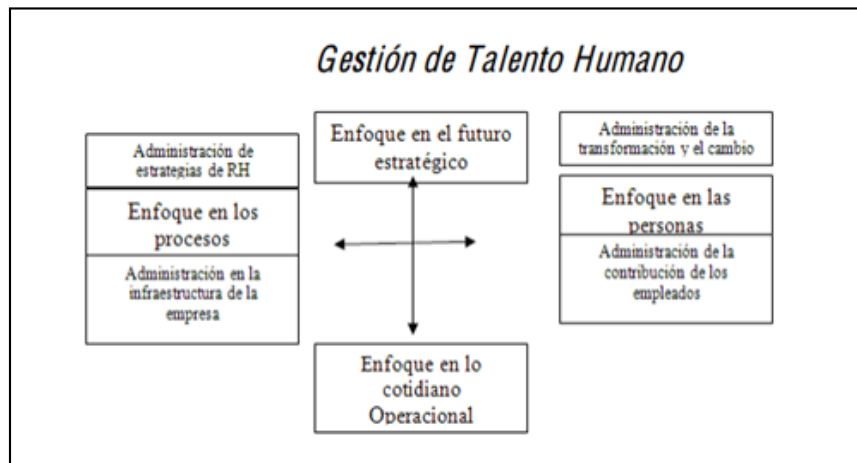
pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

De forma más técnica (**Chiavenato, 2011**), propone su enfoque en los siguientes términos “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

Es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz para satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre las partes que hicieron posible su generación.

Gráfico N° 1

Gestión de Talento Humano



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Considerando estas definiciones se establece que la gestión del talento humano está orientada a la integración de personas a una empresa buscando en ellas el mejor rendimiento posible, respetando sus características individuales, considerando sus

capacidades en su específica área de desempeño, y la posibilidad de desarrollarse adecuadamente en beneficio de sí mismas y de la empresa.

1.2. CAPITAL HUMANO

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, este capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores indispensables.

Hasta hace poco se consideraba a las personas recursos humanos de las organizaciones. Pero ¿Qué es un recurso? En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, maquinas, equipos, etcétera. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende cómo se entienda su actividad en la organización; si es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, sólo forma parte de los procesos productivos como cualquier máquina o equipo. Aquí se habla del concepto de mano de obra o de aplicación de energía muscular al trabajo. Parece que durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto de la actividad humana en las organizaciones. (Chiavenato, 2011).

1.3 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Tomando como referencia los comentarios realizados, la gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como <todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa> o <las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización>.

Para llevar a práctica la gestión estratégica de los recursos humanos deben cumplirse ciertas condiciones.

1. La empresa debe tener definida una estrategia general e identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
2. Durante el proceso de elaboración de la estrategia general deben tomarse en consideración e incorporarse en la discusión, de forma explícita, las dimensiones de los recursos humanos.
3. Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, a fin de que se garantice la integración de los intereses en el proceso de toma de decisiones de la organización.
4. La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
5. Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
6. Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad.

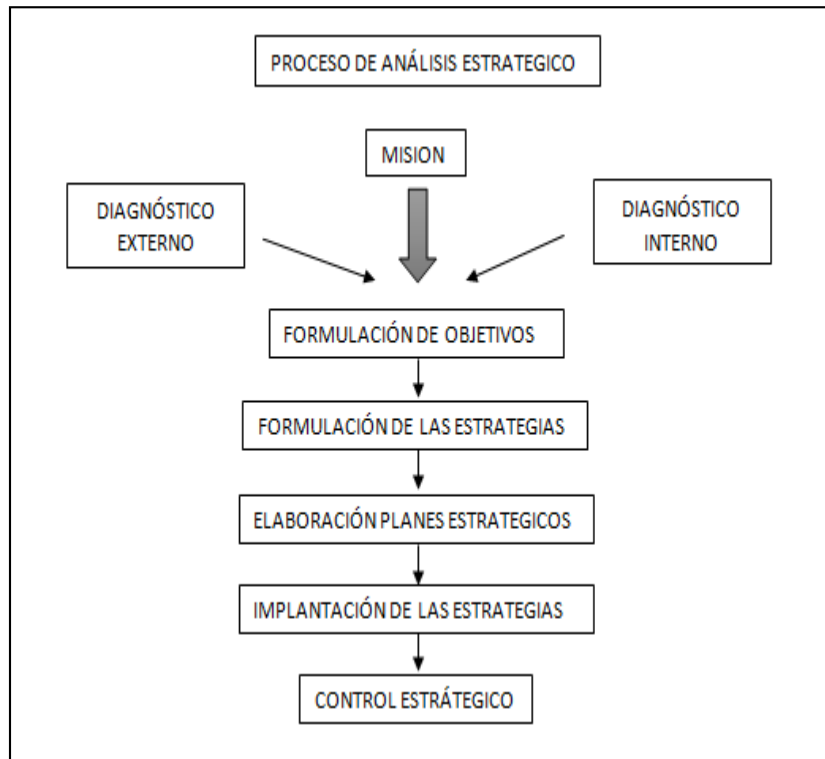
Antes de abordar los pormenores de los diversos componentes y mecanismos de la gestión estratégica de los recursos humanos, haremos un breve recorrido por su evolución e importancia.

Una de las definiciones que enlaza la estrategia con los recursos humanos es la que dice que la mejor forma de entender ésta es como <el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas>. Esto da lugar a la necesidad de lograr dos tipos de ajuste en relación con los recursos humanos: 1) ajuste entre la gestión de los recursos humanos y el contexto o entorno de la empresa, y 2) ajuste de la gestión de

los recursos humanos con las diversas estructuras, procesos y aptitudes requeridas. (Simon L. Dolan, 2007).

Gráfico N° 2

Elementos de la Gestión Estratégica



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: (Simon L. Dolan, 2007)

1.4 RESEÑA HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En la era de la información, relacionarse con las personas dejó de ser un inconveniente y se volvió una solución para la organización; también dejó de ser un reto, para convertirse en una ventaja competitiva. Desde luego el área de recursos humanos se ha tenido que adaptar rápidamente a las nuevas tendencias y poco a poco transformarse en gestión del talento humano. Conviene distinguir que debe dejar de ser un área cerrada, que monopoliza y centraliza a ser un área abierta que participa y que

descentraliza. La siguiente figura muestra como se ha transformado el área de recursos humanos según (Chiavenato, 2011)

Gráfico N° 3

Reseña Histórica

	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era de la Información
PERIODO	1900-1950	1900-1950	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocio.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en redes y equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X: Orientación al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento de statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada a los presente y a los actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personal como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personal con recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personal como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia, y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimientos y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: (Chiavenato, 2011)

1.5 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es de suma importancia para todos los gerentes, para todas las áreas de la organización, es importante conocer las herramientas de la gestión del talento humano porque:

- Es necesario contratar a la persona indicada;
- Es importante que el personal esté motivado y comprometido con la institución, haciendo que el deseo de desvincularse sea el mínimo;

- Es imprescindible que el colaborador se encuentre alineado a lo que hace o quiere hacer la organización;
- Los colaboradores deben sentirse que se está retribuyendo justamente por sus actividades;
- El desarrollo de las habilidades de sus colaboradores es una responsabilidad fundamental para que la organización alcance sus metas.

1.6 PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

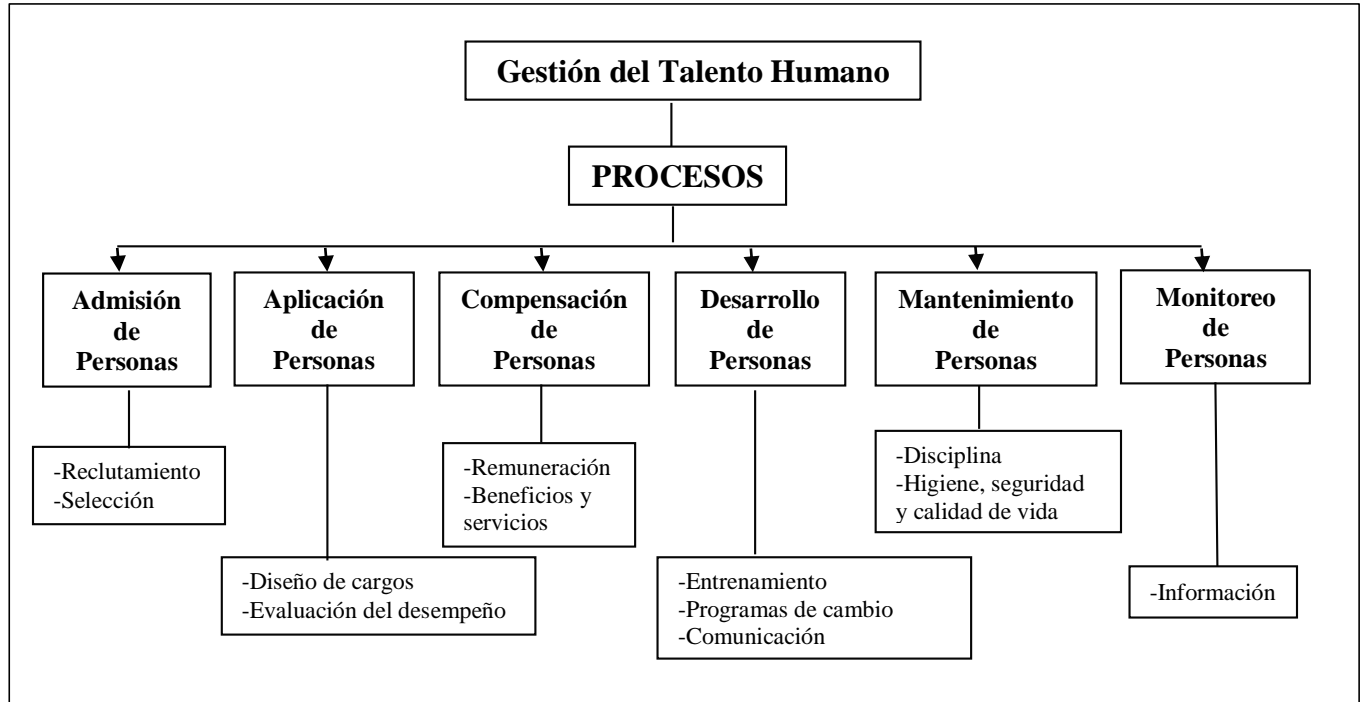
La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar. **(Chiavenato, 2011)**.

La gestión del talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

Gráfico N°4

Procesos de la Gestión del Talento Humano



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Se puede definir el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en el trabajo la adquiere el individuo, bien a través del aprendizaje derivado de la experiencia en el desempeño de su puesto, bien de la formación específica recibida.

Varios son los argumentos que mantienen una clara relevancia del factor humano en el sector turístico, así lo dice (Zornoza, 1996) “en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen”, tomando en cuenta también a (Lillo Bañuls, 2007) quien dice que “el capital humano se constituye como un factor estratégico para el logro de objetivos en las organizaciones turísticas”.

Por lo tanto, cabe recalcar el valor del elemento humano como un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia de otros sectores, los servicios están firmemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por consiguiente como un vínculo entre el servicio y el nivel de calidad brindado.

1.7 MODELOS Y ENFOQUES SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Son muy variados los modelos de gestión estratégica de los recursos humanos que se han elaborado. Si bien en este apartado recogemos sólo aquellos que consideramos más relevantes, para su presentación vamos a utilizar como criterio los enfoques que adoptan los autores en su propuesta. Así, distinguiremos entre los que siguen un enfoque universalista frente a un enfoque contingente. Como se recordará, el enfoque universalista mantiene la existencia de prácticas de gestión de los recursos humanos que son las mejores, cualquiera que sea la situación de la organización. El enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas y del entorno, señalando a la estrategia de la empresa como una de las principales variables.

1.7.1 APROXIMACIÓN UNIVERSALISTA

Entre los modelos universalistas, el más conocido es el denominado Sistemas de Trabajo de Alto Rendimiento (High Performance Work System). El modelo trata de presentar aquellas prácticas de gestión de los recursos humanos que generan valor para los accionistas de la empresa. Presentan también la peculiaridad de que al proponer un sistema de prácticas, adoptan también un enfoque configuracional. Es la sinergia entre las prácticas la que las hace superiores a una aplicación individualizada. Uno de los autores más representativos de esta aproximación es Pfeffer (1994,1997, 1999). Las prácticas que señala el autor son las siguientes:

- Seguridad en el empleo.
- Cuidadosas técnicas de reclutamiento y selección.

- Equipos de trabajo auto gestionados.
- Retribución variable vincula a los resultados de la empresa.
- Extensa formación.
- Reducción de barreras de diferenciación en la empresa.
- Participación y agilidad en los flujos de trabajo.

Dentro de este enfoque universalista también se incluye la propuesta denominada Sistema de compromiso (High Commitment Management), a través del cual se trata de potenciar la implicación y participación del trabajador en la empresa. La gestión de los recursos humanos pone un énfasis especial en el auto-control de los comportamientos dotando a las personas de mayor autonomía.

Si bien las propuestas de las prácticas a considerar dentro del modelo de compromiso han sido variadas, dependiendo de los autores, se pueden sintetizar en prácticas vinculadas al desarrollo de habilidades, el enriquecimiento del trabajo –buscando eliminar las actividades rutinarias y monótonas- u a través del diseño de incentivos.

1.7.2 APROXIMACIÓN CONTINGENTE

A diferencia de la aproximación universalista, en este caso se entiende que la orientación que adopte una determinada práctica de gestión de los recursos humanos o el conjunto de ellas, dependerá de la estrategia elegida para competir. Entre los modelos estratégicos de gestión de los recursos humanos más utilizados en la literatura está:

Modelo de Miles y Snow. Uno de los primeros modelos estratégicos aparecidos en la literatura y que todavía se sigue utilizando en numerosas investigaciones es el proceso por Miles y Snow (1978, 1984). Desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, la principal aportación que realizan los autores es que para cada tipo de estrategia genérica que identifican en las empresas, señalan cuáles son las características que debe tener la gestión de los recursos humanos para que aquella pueda realizarse.

Así, para el caso de empresas con una estrategia defensiva, la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, es decir, centrada en los recursos humanos de que dispone, incentivar la consecución de objetivos a corto plazo, buscar la eficiencia a través de disponer de un personal experto y, en lógica con el planteamiento señalado, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas.

Frente a esta situación, en el caso de empresas con estrategias exploradoras, la gestión de los recursos humanos debe aportar una perspectiva del medio y largo plazo, preocuparse por la capacidad de crecimiento y desarrollo del individuo ya que la creatividad de éste es un factor relevante para competir.

Esta estrategia toma como referencia para dotarse de las capacidades que necesita, principalmente, el mercado externo de trabajo. La estrategia analizadora requeriría una combinación de ambas prácticas de gestión de los recursos humanos señaladas para las otras opciones estratégicas.

Gráfico N° 5
Propuesta de Miles & Snow

Tipo de estrategia	Características	Gestión de RRHH
Estrategia defensiva	Número limitado de productos. Área de actuación reducida. Búsqueda de oportunidades. Ambiente estable.	Orientación interna. Orientación hacia corto plazo. Personal Experto. Búsqueda de la eficiencia. Orientación hacia la tarea.
Estrategia exploradora	Búsqueda continua de nuevas oportunidades. Generadora de cambio e incertidumbre. Uso de múltiples tecnologías de innovación.	Orientación al medio y largo plazo. Alto potencial de crecimiento. Capacidad creativa. Orientación externa.
Estrategia analizadora	Combinación de las estrategias defensiva y exploradora.	Flexibilidad. Creatividad. Eficiencia. Adaptación a situaciones de ambigüedad.

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Modelo de Miles & Snow

Modelo de Schuler y Jackson. Los autores identifican un conjunto de comportamientos alternativos posibles a estimular y ante los cuales las organizaciones tienen que posicionarse y elegir, ya que no es indiferente la opción que adopten.

Al igual que en el caso anterior, asignan a distintas opciones estratégicas –innovadora, de calidad y de costes- aquellos comportamientos que más se ajustan a ellas.

Gráfico N° 6
Propuesta de Schuler y Jackson

Tipo de estrategia	Comportamientos deseables	Prácticas de gestión de los recursos humanos
Estrategia innovadora	Creatividad. Orientación a largo plazo. Actitud de cooperación e intercambio. Interés moderado por la productividad. Igual interés por procesos y resultados. Asunción de riesgos. Tolerancia por la incertidumbre.	Puestos de trabajo interactivos. Valoración basada en el largo plazo y grupos. Desarrollo de habilidades polivalentes. Retribución basada en la equidad interna. Uso amplio de incentivos. Opciones de carrera en la organización.
Estrategia de calidad	Comportamientos predecibles. Orientación al largo plazo. Búsqueda moderada de la cooperación. Alto interés por la calidad. Interés moderado por la productividad. Interés por los procesos. Poca asunción de riesgos. Alto compromiso con la organización.	Alta descripción y especificación de puestos. Alta participación de los trabajadores en las decisiones relevantes relativas a su puesto. Valoración de rendimiento a corto plazo, individual y de grupo.
Estrategia de costes	Comportamientos repetitivos y predecibles. Orientación a corto plazo. Actitud individualista. Moderado interés por la calidad. Alto interés por los resultados. No asunción de riesgos.	Alto nivel de especificación y descripción de los puestos. Valoración de rendimiento a corto plazo y de contribuciones individuales. Equidad externa en retribución. Mínima formación.

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Modelo de Schuler y Jackson

Modelo de Arthur (1992; 1994). El autor en un estudio realizado en 55 factorías de acero en Estados Unidos, identificó dos sistemas de prácticas de gestión de los recursos

humanos en función de que la empresa desarrollara una estrategia de reducción de costes frente a una estrategia de diferenciación, a la cual asocia prácticas orientadas a la maximización de compromiso.

Gráfico N° 7
Propuesta de Arthur

Estrategia de costes y prácticas de gestión de recursos humanos orientadas hacia la reducción de costes.	Estrategia de diferenciación y prácticas de RRHH orientadas hacia el compromiso.
Especificación de las tareas. Exigencia de pocas habilidades. Salarios reducidos. Poca inversión en formación. Reemplazamiento de trabajadores a bajo coste. Poco compromiso de los trabajadores.	Inversiones en formación y habilidades polivalentes. Puestos con incertidumbre. Discrecionalidad de los trabajadores en la toma de decisiones. Búsqueda del compromiso de los empleados. Altos salarios. Criterios formales de evaluación, conocidos por los empleados.

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Modelo de Arthur

1.8 ATENCIÓN AL CLIENTE.

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de “un concepto de trabajo” y “una forma de hacer las cosas” que compete a toda la organización, tanto en la forma de atender a los clientes (que nos compran y nos permiten ser viables) como en la forma de atender a los Clientes Internos, diversas áreas de nuestra propia empresa. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.8.1 SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.8.2 SERVICIO

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.

Los servicios son como propósito u objetivo principal de una transacción, el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio.

Características del servicio:

- Intangible: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.
- Inseparable: se fabrica y se consume al mismo tiempo.
- Variable: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.
- Perecedero: No se puede almacenar. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.9 CLIENTE

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. **(STANTON, 2011).**

1.9.1 TIPOS DE CLIENTES.

CLIENTE AFABLE: Este es el cliente que nos visita, y es muy conversador. Tiene el don de la palabra y le gusta interactuar con las personas. Muchas veces nos exige

tiempo para poder tratarlo y puede molestarse cuando no le damos la importancia debida.

CLIENTE AGRESIVO: Te puede decir o no cuál es su necesidad, pero lo que nunca va a aceptar a la primera es la solución que el comercial le dé. Seguro que va a debatir, objetar, con lo que el comercial deberá conocer perfectamente lo que tiene entre manos y el esfuerzo es duro, más si aún encima es un cliente hostil, con el que ya sufres para identificarle sus verdaderas necesidades. La postura a adoptar por el comercial, dependerá de la forma del cliente. Es imposible a simple vista el clasificar a los clientes de esta manera, no obstante, tras un par de minutos sabes qué tipo de cliente tienes enfrente seguro, y sobre todo si el comercial tiene un tiempo de experiencia.

CLIENTE ALTIVO: Generalmente se trata de un individuo astuto y listo pero no siempre inteligente. Mantiene un aire de superioridad, criticando y despreciando a los demás. Durante la conversación hemos de presentar los argumentos como si él fuese un elegido, quizás la única persona con derecho a conocer las características de ciertos productos.

CLIENTE AMISTOSO: Es una persona feliz, paciente, dará siempre las gracias. De sonrisa amistosa y conversación agradable, siempre quedará encantado con el servicio. Trátelo con extremo cuidado y amabilidad, aunque no lo exija, lo merece.

CLIENTE AUTORITARIO: Es aquel que al momento de la compra, llega con una actitud que quiere imponer todo de acuerdo a sus reglas, por ejemplo, que llega a una tienda él quiere que el vendedor haga todo a su manera.

CLIENTE CALLADO O RESERVADA: Es silencioso, reservado. Muestra su interés sobre lo que él piensa de tu propuesta. Hacerle preguntas si no se pronuncia. Actúa con suavidad para ganarte su confianza.

CLIENTE CHARLATAN: Comenta a sus anchas sobre el tiempo, la política nacional y otros temas muy ajenos a la venta. En algunos casos, es necesario hacer callar (amablemente) a personas a las que les gusta hablar sin fin.

CLIENTE DECIDIDO: Este tipo de cliente es el mejor para concluir negocios. No expresa emotividad, pero declara claramente sus intenciones.

CLIENTE DESCONFIADO: Es escéptico y pone en duda todos los argumentos desconfiando de todo. Incluso lleva la desconfianza al terreno personal, lo que repercute negativamente en las relaciones comerciales.

CLIENTE ESPECULADOR: Va al grano: sólo quiere cerrar los tratos con el máximo provecho económico. Se olvida de favores recibidos y relaciones consolidadas, y en cambio, recuerda precios y descuentos obtenidos.

CLIENTE EXIGENTE: Exige cosas muy concretas y dará instrucciones de cómo desea que se le atienda. Los comentarios de este cliente pueden molestarnos en ocasiones, pero sus opiniones deben ser escuchadas con atención e interés.

CLIENTE GROSERO: Toda persona grosera, devela problemas de estima y/o de inseguridad con ellos mismos, por lo general utilizan esta actitud como escudo de su personalidad. Cuando estos eventos sucedan, siempre ofrezca una frase amable antes de responderle la pregunta. Es posible que tenga que usar esta estrategia varias veces.

CLIENTE URAÑO: La actitud hosca del cliente deriva de su incompleta preparación técnica. Tenemos que dejarle hablar y no rebatirle inmediatamente. Cuando llegue el momento hemos de argumentar con delicadeza, procurando ilustrarle de forma clara las ventajas que una compra puede suponerle.

CLIENTE COMPULSIVO: Se enciende y se apaga en su entusiasmo o en su enojo, obstaculizando todo diálogo constructivo o progresivo.

CLIENTE INSEGURO O INDECISO: Es alguien tímido, inseguro o poco decidido.

CLIENTE MOROSO: Son aquellos clientes que exceden el tiempo de crédito otorgado, Por lo general se les aplica una tasa de interés por cada periodo que excedan su lapso para pagar.

CLIENTE NARCISISTA: Aprovecha la presencia del vendedor para hacer alarde de su propia importancia .por supuesto, no piensa en comprar, Pregúntale para que pueda demostrar aquello de lo que presume.

CLIENTE NEGATIVO: Requiere cuidadosa atención. Solo busca defectos y se niega a aceptar que se le ha tratado bien. Está molesto con todo el mundo y encuentra defectos en todo, dele su mejor servicio controlando constantemente su temperamento y él se lo agradecerá.

CLIENTE PREVENIDO: El mejor modo de empujarlo a hacer lo que queremos es exigir lo contrario a lo que realmente nos proponemos hacer.

CLIENTE PRUDENTE: Al igual que el cliente decidido es emotivo y muy racional. Quiere estar seguro de la calidad de los productos que le estas proponiendo. Hay que ser puntual y satisfacer plenamente las promesas que le has dicho.

CLIENTE RUTINARIO: El principal problema de este cliente es que acapara mucho tiempo. Es conservador por naturaleza, resistente al cambio y tiene esquemas organizativos muy rígidos.

CLIENTE SUSPICAZ: Escaza confianza en sí mismo. Empecinamiento en sus posiciones, lo mejor es ser transparente y sincero Buscar siempre una demostración clara de tus argumentos para evitar sus dudas.

CLIENTE TERCO: Una vez que afirma algo, no lo rectificara ni en las más claras evidencias de lo contrario.

CLIENTE TÍMIDO: No es provocativo, pero puede hacernos perder la paciencia. Le dará vergüenza pedir las cosas, él espera pacientemente, evalúa y juzga. Puede ser fácil de tratar.

CLIENTE VARIABLE: Has de tener paciencia Acelerar la entrevista y cerrar pronto el trato antes de que vuelva a cambiar de opinión.

Recursos turísticos: Se basan en los atractivos con q cuenta un determinado destino, ya sean de orden natural, histórico-monumental, cultural, folclórico, y son la motivación principal de la visita.

- Infraestructuras: Son todos aquellos componentes físicos necesarios para el desarrollo de la actividad, ya sean públicos o privados. Ej. Carreteras, puertos.
- Empresas turísticas: Prestan el servicio directo al turista. Empresas de alojamiento, de transporte, etc. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.9.2 CLIENTE INTERNO

El cliente interno implica reconocer al trabajador como el principal activo de la empresa, no como un coste. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.

La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o anular lo que yo llamo “servicio cero o negativo” (un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa) al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos

trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

1.9.3 CLIENTE EXTERNO

El cliente externo es por antonomasia toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere productos o servicios ofrecidos por esta.

El concepto de cliente externo es de todos modos ligado al término alterno de cliente interno utilizado dentro del concepto de Calidad total. Si los diferentes clientes internos hacen su trabajo con un alto estándar de calidad, el cliente externo o cliente final, recibirá también un producto o servicio de calidad derivado de la sumatoria de los diferentes niveles cualitativos alcanzados por los clientes internos. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.9.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización. **(Francisco Garcia Ortiz, 2003).**

1.10 EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Según **(Martínez, 2010)** el turismo, considerado como una de las actividades de mayor expansión en el mundo, basado fundamentalmente en la prestación de servicios, representa para los países con vocación turística uno de los grandes retos para lograr la satisfacción del cliente e incrementar el número de visitantes.

Los servicios ofrecidos dependen en gran medida de la calidad del factor humano que labora en el negocio. Es importante distinguir en la prestación de servicios algunas estrategias importantes que nos ayudan a mejorar la calidad en los mismos tales como los sistemas, las políticas y procedimientos y la gestión de calidad. Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Los procesos para la prestación del servicio en turismo son más complejos, ofrecer una habitación en un hotel no consiste simplemente en proporcionar un colchón colocado sobre una base. Incluye, también, garantizar un restaurante, un bar, un personal de recepción, servicios de reservas de espectáculos, cambio de moneda o alquiler de vehículos adaptados a las necesidades de los clientes.

1.11 IMPLEMENTACIÓN

La palabra implementar permite expresar la acción de poner en práctica, medidas y métodos, entre otros, para concretar alguna actividad, plan, o misión, en otras alternativas. **(Cardenas, 2006)**.

1.12 PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Según **(Dapazo, 2010)** el plan es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

1. Preparación del proceso: Cualquier proceso de planificación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras. **(Dapazo, 2010)**

Identificación y selección de las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación, aunque la planificación estratégica suele abarcar con definición al conjunto de la organización.

Clasificar el rol de cada instancia o persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades. Conformar un equipo o comité de planificación encargado de impulsar el proceso de planificación y la aplicación y valoración de sus resultados.

2. Definición de misión y visión:

Misión: (Armijo, 2009) La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Visión: (Armijo, 2009) La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a como quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

Al momento de hablar de misión y visión **(Dapazo, 2010)** nos indica que son los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

3. Establecimiento de objetivos y estrategias.

Los objetivos estratégicos: son los logros que la entidad, espera concretar en un plazo determinado, para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

Según (**Armijo, 2009**) los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cual es la misión.

Las estrategias: tomando en cuenta a (**Dapazo, 2010**) el primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es identificar las estrategias que estamos utilizando. Una vez identificadas las estrategias debemos analizarlas tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización.

Una vez terminado y revisado el Plan Estratégico, debe ser aprobado formalmente y difundido para conocimiento de todos los miembros de la organización para su validación.

4. Plan de acción

En el plan de acción se detallan los programas, proyectos, estrategias, objetivos, actividades, personas responsables, tiempos y costos a llevarse a cabo durante la realización del plan.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA.

2.1 TIPO DE ESTUDIO

➤ **Investigación de campo.**

Según el autor (**Fidias, 2012**), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, por lo tanto me permitió tener contacto directo con los involucrados en la investigación es decir con los clientes internos y los turistas de las hosterías de la ciudad de Riobamba.

➤ **Investigación documental.**

Según el autor (**Palella, 2010**) define: La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes.

Este tipo de investigación me sirvió para realizar la revisión del material como: textos, guías, revistas, resultados de otras investigaciones relacionadas con el tema.

➤ **Investigación descriptiva.**

Según el autor (**Fidias, 2012**), define: la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, es decir esta investigación tendrá un carácter descriptivo por cuanto el objeto de estudio lo identificara en sus particularidades a partir de encuestas, conversaciones y en función de ellas se estructurara un discurso teórico que servirá como fundamento para proponer una alternativa de solución.

➤ **Bibliográfico.**

Según el autor (**Palella, 2010**) el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase, es por eso que se basa en bibliografía actualizada con el señalamiento de autores, editores y ediciones, que sustente los resultados investigados.

2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.2.1 Clientes internos de las Hosterías de la ciudad de Riobamba

➤ **Población 1**

(**Hurtado de Barrera, 2010**), define la población como un: “conjunto de seres que poseen la característica o evento a estudiar y que se enmarcan dentro de los criterios de inclusión”.

Según la información proporcionada por la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Turismo en la ciudad de Riobamba, existen 6 hosterías legalmente registradas en las que realizado el trabajo de campo cuentan con 61 clientes internos en total como se resume en la siguiente tabla:

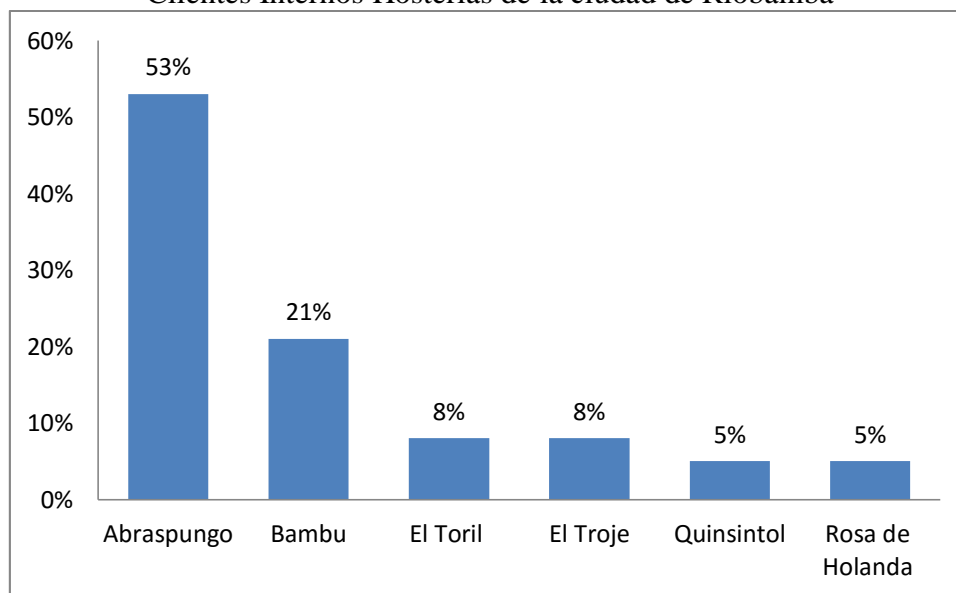
Tabla N° 1
 Clientes Internos Hosterías de la ciudad de Riobamba

Hosterías	Número de Clientes Internos	Porcentaje
Abraspungo	32	53%
Bambu	13	21%
El Toril	5	8%
El Troje	5	8%
Quinsintol	3	5%
Rosa de Holanda	3	5%
TOTAL	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Turismo

Gráfico N° 8
 Clientes Internos Hosterías de la ciudad de Riobamba



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Turismo

Debido a que se trata de una población reducida se investigará a la totalidad, es decir a los 61 clientes internos constituyéndose también en la muestra 1 del estudio.

2.2.2 Turistas que visitan las Hosterías de la ciudad de Riobamba

➤ Población 2

Una vez que se ha realizado las investigaciones en el Ministerio de Turismo y al no poseer información de ingreso de turistas a las hosterías de la ciudad de Riobamba, se realizó el trabajo de campo en el cual se determinó lo siguientes datos de acuerdo a la información proporcionada por cada hostería referente a la ocupación del año 2015.

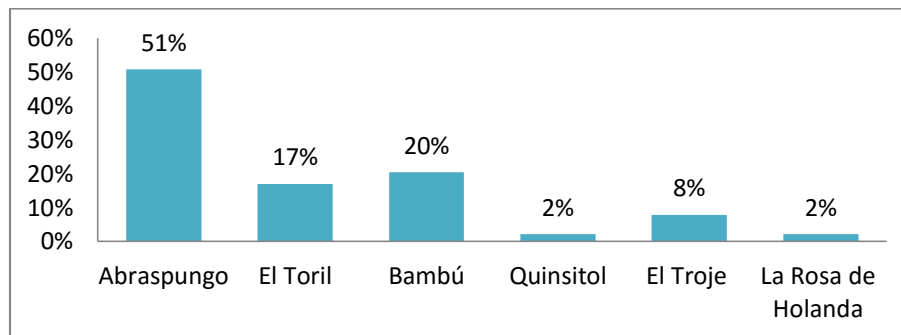
Tabla N°2
Ingreso de Turistas a las Hosterías de la Ciudad de Riobamba, 2015

N°	Hostería	Turistas	Porcentaje
1	Abraspungo	3600	51%
2	El Toril	1200	17%
3	Bambú	1440	20%
4	Quinsitol	150	2%
5	El Troje	550	8%
6	La Rosa de Holanda	150	2%
Total		7090	100%

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de la ciudad de Riobamba

Grafico N° 9
Ingreso de Turistas a las Hosterías de la Ciudad de Riobamba



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de la ciudad de Riobamba

➤ **Muestra 2**

Se tomara como población el número de turistas que han ingresado en el año 2015 a las hosterías de la ciudad de Riobamba.

Número de Turistas: 7090

N= Población o universo: 7090

E= Margen de error admisible 8%

2= Potencia: 2

n= Muestra

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

$$n = \frac{7090}{(0.08)^2(7090-1)+ 1}$$

$$n = \frac{7090}{46.36}$$

$$n = 153$$

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla N° 3
Operacionalización de Variables

VARIABLE	CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Variable Independiente	<p>“La gestión del talento es un <u>proceso</u> para incorporar nuevos talentos o empleados de valor en la empresa además de que busca retener y <u>desarrollar</u> el <u>recurso humano</u> que existe en la propia empresa.” (Soto, 2011)</p>	Proceso	Organización Funcional y Estructural	Encuesta Cuestionario
Gestión del Talento Humano		Desarrollo	Desempeño. Productividad Sueldos/Salarios	
		Recursos Humanos	Selección Experiencia Laboral Capacitación	
Variable Dependiente	<p>Es una actividad realizada para brindar un beneficio o <u>satisfacer</u> una <u>necesidad</u> a través de <u>estrategias</u>. Su <u>producción</u> puede estar vinculada o no con un producto físico. (Ramírez, J. y García, 2010)</p>	Satisfacer	Nivel de satisfacción Servicios ofertados Seguimiento y evaluaciones	Encuesta Cuestionario
Servicio al cliente		Estrategias	Accesibilidad Promoción Plan de Ventas	
		Necesidades	Conformidad con el servicio ofertado Comentarios y Sugerencias	
		Producción	Cantidad de servicios ofertados	

Elaborado por: Andrea Usinia

2.4 PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de la información que fue de mucha utilidad, en el trabajo de investigación para el Plan de Gestión de Talento Humano para las hosterías de la ciudad de Riobamba para mejorar el servicio al cliente, aplique encuestas a los clientes internos y turistas que visitan las hosterías con la finalidad de que esta información recolectada me sirviera para elaborar la propuesta de mi trabajo de investigación.

2.4.1 Técnicas.

➤ La Encuesta.

Según (**Trespalcios, 2005**), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Aplique esta técnica, para recolectar datos de los clientes internos y propietarios, con preguntas relacionadas a mi trabajo investigativo, el cual me permitió identificar las debilidades, necesidades y falencias, para dar alternativas de solución a las mismas y con esto elaborar estrategias de mejoramiento de servicio al cliente.

➤ La Observación.

Esta técnica me facilitó determinar el comportamiento de los clientes internos en sus puestos de trabajo, la calidad, experticia y la atención al cliente que ofrecen. De esta manera identifique cuáles son los puntos fuertes y débiles que tienen las instituciones con respecto a la atención al cliente.

2.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

Se presentaran todos los resultados obtenidos a través de dos encuestas; la primera es dirigida a clientes internos la cual está compuesta por 14 preguntas relacionadas a la Gestión del Talento Humano y la segunda a los turistas que visitan las hosterías de la ciudad de Riobamba compuesta por 11 preguntas relacionada al Servicio al Cliente.

En el procesamiento de la información utilicé la hoja electrónica de Excel que me permitió representar en tablas y gráficos estadísticos los resultados de la encuesta aplicada a clientes internos y turistas, para realizar la clasificación, el registro y la tabulación de la información, expresar los valores y otros datos obtenidos de mi trabajo investigativo, para luego ordenar y realizar un análisis interpretativo de las ventajas y desventajas de los datos recolectados.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNÓSTICO SOCIO-ECONÓMICO DEL CANTÓN RIOBAMBA

3.1.1 LOCALIZACIÓN

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

El Cantón San Pedro de Riobamba, ocupa parte de la hoya del río Chambo y de las vertientes internas de las cordilleras Oriental y Occidental de los Andes, lugar donde se ubica la llanura de Riobamba, sobre la cual se levanta la ciudad de su mismo nombre, conocida también como: “Cuna de la Nacionalidad Ecuatoriana”, “Sultana de los Andes”, “Ciudad Bonita”, “Ciudad de las Primicias”, “Corazón de la Patria”, es la capital de la provincia de Chimborazo.

Límites:

- Al norte con Guano y Penipe
- Al sur con Chambo, Colta y Guamote
- Al este con la provincia de Pastaza
- Y al oeste con la provincia de Bolívar

3.1.2 ÁMBITO FÍSICO ESPACIAL.

Ubicación: Riobamba se encuentra ubicada en la parte central de la región interandina del Ecuador con una altitud de 2754 m.s.n.m, a 1° 41' 46”, latitud Sur; 0° 3' 36”, longitud Occidental del meridiano de Quito, en el centro de la hoya de Chambo, rodeada de varios volcanes como el Chimborazo, el Tungurahua, el Altar y el Carihuairazo.

Gráfico N° 10
Cantón Riobamba



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Riobamba

Superficie: Posee una superficie total de 979,7 Km² ó 9.797 ha. Que representa el 15.1% del total de la provincia.

Clima: El clima del cantón es templado seco con variaciones hacia el frío en las noches, la temperatura media anual es de 13,4°C, posee una precipitación promedio de 200 – 500mm.

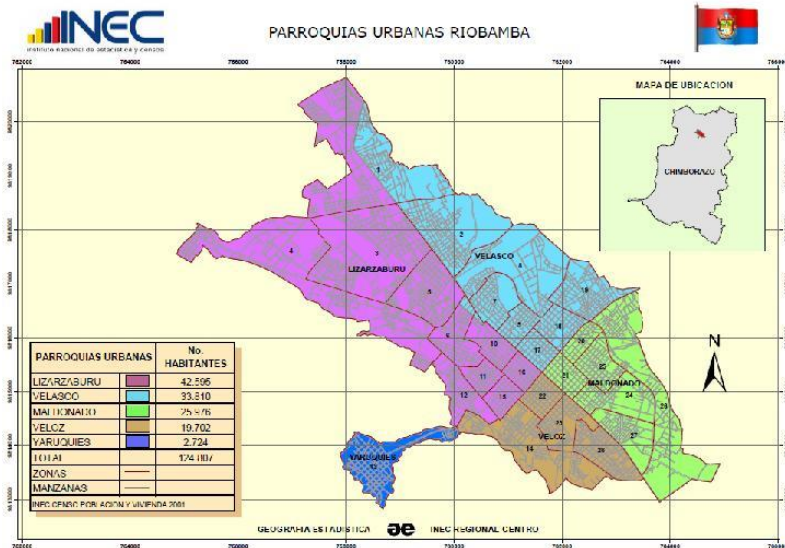
Hidrografía: El río Chibunga, es el más cercano a la ciudad de Riobamba, la recorre de noroccidente a sur oriente, forma parte de la red fluvial del río Chambo. La subcuenca hidrográfica abarca 148,62 kilómetros cuadrados y su longitud es de 28Km, desde su unión con el río Cajabamba y 60Km desde su origen hasta su descarga en el río Chambo. Los afluentes más importantes son: - Río Chimborazo - Río Cajabamba - Quebrada Calpi - Quebrada Sta. Bárbara - Quebrada Amalifihuayco - Quebrada Penicahuan - Quebrada Yaruquies - Quebrada Puchalín - Quebrada Melanquis

3.1.3 DIVISIÓN POLÍTICA

El Cantón Riobamba Políticamente se encuentra conformado por 5 parroquias urbanas que se detalla a continuación:

- Lizarzaburu
- Maldonado
- Velasco
- Veloz, y,
- Yaruquíes.

Gráfico N° 11
Parroquias Urbanas



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Instituto Nacional Ecuatoriano de Censos

Y 11 parroquias rurales que se detallan:

- Cacha
- Calpi
- Cubijés
- Flores

- Licán
- Licto
- Pungalá
- Punín
- Químiag
- San Juan
- San Luis.

Gráfico N° 12
Parroquias Rurales



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cant%C3%B3n_Riobamba

Red vial: El cantón Riobamba y sobre todo su cabecera cantonal la ciudad de Riobamba por estar ubicada en el centro del Ecuador tiene una fácil comunicación terrestre con el resto del país, pues convergen algunas vías que unen con la costa, con la Amazonía y con la propia región interandina.

La red vial más importante es la siguiente: Panamericana Norte; Panamericana Sur; Riobamba-Guaranda; Riobamba-Macas; Riobamba-Baños; Riobamba-Guano; Riobamba-Chambo; Riobamba-Cacha; Riobamba-San Luis-Punín-Flores; Riobamba-Licto-Pungalá; y Riobamba-San Juan.

Para llegar a las cabeceras parroquiales la carretera es asfaltada y la red de carreteras lastradas y caminos vecinales permiten el acceso a las comunidades.

3.1.4 ÁMBITO TERRITORIAL.

La ciudad y el cantón Riobamba, al igual que las demás localidades ecuatorianas, se rige por una municipalidad según lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador. El GAD Municipal del cantón Riobamba es una entidad de gobierno seccional que administra el cantón de forma autónoma al gobierno central. La municipalidad está organizada por la separación de poderes de carácter ejecutivo representado por el alcalde, y otro de carácter legislativo conformado por los miembros del concejo cantonal. El Alcalde es la máxima autoridad administrativa y política del Cantón Riobamba. Es la cabeza del cabildo y representante del GAD Municipal.

El cantón se divide en parroquias que pueden ser urbanas o rurales y son representadas por las Juntas Parroquiales ante el GAD Municipal de Riobamba.

El cantón Riobamba posee una población de 263.412 habitantes y sumada a los cantones cercanos de Colta, Guano y Chambo que forman parte de La Y Metropolitana, que es la conurbación total de Riobamba dándole una población total de 365.358 habitantes.

3.1.5 ÁMBITO SOCIO CULTURAL.

Reseña histórica: La ciudad de Riobamba se fundó el 15 de agosto de 1534 por Diego de Almagro, en la antigua Ciudad de Liribamba (milenaria capital de los Puruhaes) lo que hoy es Villa La Unión en el Cantón Colta. Fue la primera ciudad española fundada en tierras de lo que hoy es el Ecuador. El 9 de julio de 1575 el Cap. Antonio de Rivera y don Ruy Díaz de Fuenmayor la fundaron con el nombre de San Pedro de Riobamba.

En 1589, en homenaje al Virrey don Fernando de Torres y Portugal, Conde del Villar don Pardo, se le cambió el nombre y se la llamó “Villa del Villar don Pardo”, pero este nombre fue olvidado rápidamente y se mantuvo el de Riobamba. Durante la colonia

fue una de las ciudades más grandes y bellas de Las Américas, tenía muchos edificios, iglesias con mucho esplendor y renombre cultural. Hasta que el sábado 4 de febrero de 1797 un terremoto destruyó la ciudad. Año en el cual los antiguos habitantes de la ciudad, por motivos de reconstrucción, se mudaron a la actual llanura de Tapi que cumplía con las condiciones apropiadas para asentarse una planificada ciudad, la primera del Ecuador; con calles amplias, con un trazado uniforme y planificado, así como dotaciones de servicios y más segura frente a fenómenos naturales, con una envidiable vista panorámica natural, como un balcón para admirar a todos los volcanes y nevados que la rodean.

En la época Gran Colombiana, Riobamba fue una de las ciudades más importantes del Distrito Sur de la Gran Colombia. Este distrito era Gobernado por el Primer Ministro Juan José Flores, la sede de dicho Gobierno regional estaba en esta ciudad, en el lugar que actualmente ocupa el Colegio Maldonado, también llamado en esa época Casa Maldonado. Diversos factores contribuyeron a que Riobamba, en la primera mitad del siglo XX adquiriera un desarrollo social, cultural y económico muy particular, que la convirtieron nuevamente en la tercera ciudad del país, con una población superior a los 20 mil habitantes. Durante esta época de oro, se consiguieron plasmar en realidades muchos adelantos urbanísticos como respuestas a las exigencias de la sociedad riobambeña. Un factor trascendental para el desarrollo de la ciudad y de los pueblos de la provincia fue el paso del ferrocarril, la vía a la Costa iba hasta Guayaquil y la vía de la Sierra que la conectaba con Quito; desde los primeros años del siglo. Esta vía de enlace entre Costa y Sierra ocupó a bastante población riobambeña durante largos años.

Hubo también, desde comienzos del siglo, una migración extranjera de signo positivo para el fomento del comercio y otras actividades. En las primeras décadas, todos los aspectos de la vida urbana eran tratados y resueltos por la única entidad reguladora: el Municipio. La década del 20 -30 fue la más rica en estas manifestaciones. La estructura de la pequeña ciudad, circundada por quintas y haciendas, empezó a cambiar, especialmente entre 1910 y 1930. Se construyeron muchos edificios de gran calidad, de corte neoclásico y ecléctico. Comenzaron a formarse ciudadelas, mediante la

urbanización de varias fincas. Un caso especial fue el de la ciudadela de Bellavista, iniciada en 1924 en terrenos que fueron de la hacienda "La Trinidad", adquirida por los hermanos Levi; siendo esta la primera ciudadela urbana y planificada del Ecuador.

En el aspecto urbanístico, se mejoraron calles y aceras, se formaron parques, levantaron monumentos, se proyectó la edificación de plazas y mercados. Toda esta actividad municipal reflejó una atención especial al desarrollo urbano. La Sociedad Bancaria del Chimborazo fue, mientras subsistió, el motor de la vida económica y social de la sociedad riobambeña. Su quiebra a partir de 1926 originó una crisis financiera que dio al traste con el avance. Esta situación provocó un auge de la migración de personas y de familias a otras ciudades o al extranjero. Cuatro décadas duró el estancamiento de la ciudad, y que aún hoy se palpa, pero en menor magnitud. A partir de los años 70 Riobamba cobra un nuevo impulso y empieza una nueva etapa de desarrollo con otras características. Aparecen nuevos protagonistas de la vida social, se promueve un nuevo urbanismo, con el mejoramiento de calles y aceras, la construcción de edificios, la formación de nuevas urbanizaciones, plazas, mercados, centros comerciales y lugares de distracción.

Actualmente, Riobamba cuenta con los servicios necesarios de la vida moderna. Los turistas que visitan la ciudad pueden disfrutar cómodamente en sus varios sitios de interés.

La regeneración urbana impulsa desde la última década un auge importante de desarrollo. El diseño bulevar de sus avenidas y calles, así como parques, estación de trenes, restauración de edificaciones históricas y arquitectónicas, miradores, mejoramiento del tránsito, museos, centros comerciales y mercados, han ayudado con la inversión privada y la pública a buscar que la ciudad recupere el sitio que tenía hasta hace unos 30 años.

Primicias

Riobamba es llamada la ciudad de las primicias ya que ha sido protagonista de hechos fundamentales en la vida de la patria, a continuación algunas de las primicias:

- La primera ciudad española en el Ecuador.
- Primer Escudo Nobiliario de Armas.
- El primer cabildo municipal.
- El primer convento.
- El primer historiador. Juan de Velasco
- La primera ciudadela.
- La primera insurgencia femenina en Ecuador.
- El primer hipódromo.
- La primera radiodifusora.
- La primera feria nacional agropecuaria.
- La primera iglesia del país.
- Primer tranvía del país.
- El primer estadio olímpico, las primeras olimpiadas y el primer campeón de fútbol.
- La primera Constituyente y la primera Constitución del Ecuador.
- El primer científico y autor del primer mapa de Ecuador.
- La primera Feria Ciudadana del Ecuador.
- La primera Red Nacional de Ferias Ciudadanas del Ecuador.

Población: La provincia de Chimborazo cuenta con una población de 458.581, mientras que la ciudad de Riobamba tiene el 49,7% de su población dando un total de 225,741 habitantes (**Censo de población y vivienda, 2010**)

Servicios Básicos disponibles: el cantón cuenta con servicios de agua potable, luz eléctrica, servicio telefónico y sistema de alcantarillado.

Salud: El cantón Riobamba cuenta con servicios de salud tanto en el sector público como privado y dentro del sector privado se tiene instituciones con y sin fines de lucro. Dentro del sector público tenemos instituciones como 37 el Ministerio de Salud, el Seguro Social, las Fuerzas Armadas y la Policía estas instituciones brindan atención a toda la población del Cantón Riobamba.

Educación: A nivel provincial existe un alto índice de analfabetismo, las parroquias más cercanas a la ciudad son las que menos analfabetismo tienen, mientras las más alejadas tienen mayor analfabetismo, sin embargo la parroquia Cacha pese a estar a 10 o 15 minutos de la ciudad, es la que mayor analfabetismo presenta, este fenómeno se explicaría por la ausencia de transporte público a la parroquia, lo que limita tanto el número de profesores que trabajan ahí, como la posibilidad de trasladarse fácilmente hasta un centro de alfabetización.

Religión: Si bien existe la libertad de cultos y una tolerancia hacia la misma libertad de cultos en la ciudad, se debe recalcar que en Riobamba predomina la religión católica y eso se refleja en su cultura, fuertemente destacada por los ritos y tradiciones que se celebran año tras años como las festividades del Corpus Crispy. El niño Rey de Reyes, procesión del Señor del Buen Suceso, realizada todos los martes santos con la participación de todas las instituciones de la ciudad, la gran mayoría de la población y la estatua del Señor del buen Suceso y que recorre varias calles de la ciudad; Los pases del niño en navidad, costumbre arraigada en su población por la devoción demostrada por los riobambeños en los diversos desfiles de disfrazados, como payasos, diablitos, sacharunas, curianguines, carros alegóricos y comparsas; y la gran cantidad de iglesias católicas ubicadas en toda la ciudad.

Una minoría por debajo del 5% de la población de Riobamba, pertenece a las diferentes iglesias protestantes que se han establecido en la ciudad. Entre ellas se hallan los evangélicos, de la iglesia "Verbo", mormones y testigos de Jehová, como las notables. Además existen otras religiones que no han logrado una presencia importante en la ciudad, y algunas personas declaradas ateas.

Medios de transporte: existe en la ciudad un Terminal Terrestre Interprovincial que conecta con las provincias del Ecuador y el Terminal Interparroquial que conecta con los principales cantones de la provincia y sus potencialidades turísticas.

3.1.6 ÁMBITO ECONÓMICO PRODUCTIVO

Agricultura: Riobamba es un cantón eminentemente agrícola, la producción agrícola se desarrolla según la zona de cultivo, parte alta y parte baja. En la parte alta se destaca el cultivo de: cebolla blanca, papas, habas, cebada, trigo, zanahoria blanca, mellocos, ocas; mientras que la parte baja se caracteriza por el cultivo de maíz, zanahoria amarilla, remolacha, col, acelga, coliflor, cebolla colorada, lechuga, brócoli y frutas.

Ganadería: Desde el punto de vista ganadero el tipo de ganado que predomina es la criolla, aunque en algunas haciendas han mejorado las especies al poseer ganado de raza como la Holstein para la producción lechera. En el cantón se practica el sogueo como sistema de control y manejo de ganado.

Recursos forestales: El recurso forestal es importante con la presencia de bosques nativos de pino, ciprés y eucalipto.

Recursos minerales: Los recursos minerales como el oro, plata, cobre, hierro, rocas fosfóricas, calizas, cal y materiales para la construcción son abundantes.

La Industria: El parque Industrial Riobamba es el eje y motor de desarrollo. En Riobamba y sus alrededores encontramos fabricas como: Tubasec, Ecuatoriana de Cerámica S.A., Cemento Chimborazo y de alimentos.

Mediana y pequeña industria: está representada por fábricas de cal, alimentos, periódicos, editoriales, prendas de vestir. Existen pequeños centros agroindustriales que se encuentran ubicados principalmente en las parroquias rurales, entre estas unidades las más relevantes constituyen las de producción de derivados lácteos.

Gastronomía: Riobamba ofrece una gran variedad gastronómica para todos los gustos y paladares. entre los cuales podemos mencionar: el cerdo horneado, conocido simplemente como hornado de Riobamba con fama nacional; la fritada, tortillas de maíz, yaguarlocro, empanadas de morocho, llapingachos, cariuchos, ceviche de

chochos, el que se ha convertido en un plato de consumo diario de sus habitantes, realizado con el cuero del puerco en achiote; y el pan.

Entre las bebidas típicas existen varias, entre las más conocidas están las mistelas de sabores, otras como el canelazo o (canelas), la chicha de huevo, la leche de tigre, el canario y otras. Entre las bebidas sin alcohol los que más se destacan son los famosos "rompenucas" que son jugos con hielo del Chimborazo.

Pero además de los platos típicos, se preparan en la ciudad otros tipos de platos que mantienen su demanda entre propios y visitantes, y que en algunos casos fueron traídos por los inmigrantes. Así podemos hallar locales que ofrecen comidas italianas como pizzas y lasañas, comidas chinas en todas sus variedades, comidas chilenas como parrilladas, mexicanas como burritos, tacos y enchiladas, comidas rápidas, comidas vegetarianas, marisquerías, etc.

Turismo: Debido a su peculiar belleza natural y arquitectónica, Riobamba es un atractivo turístico para visitantes locales y extranjeros. Asentada en las faldas del volcán Chimborazo (inactivo), puede apreciarse en su totalidad a su alrededor los volcanes Chimborazo, Tungurahua (volcán activo), El Altar y Carihuairazo, además la ciudad muestra varias joyas arquitectónicas del siglo XIX y XX.

Algunas joyas arquitectónicas que se destacan son: El parque Sucre, el parque Maldonado, el parque la Libertad, el correo del Ecuador, el palacio municipal, el colegio Maldonado, el teatro León, la Plaza Roja, la estación del ferrocarril, La Basílica, la Catedral, la iglesia de la Concepción, La iglesia de San Antonio "Loma de Quito", donde se libró la batalla de independencia "Batalla de Tapi".

Desde Riobamba se puede tomar el viaje en tren desde la estación ubicada en el centro de la ciudad, con viajes casi todos los días, reconocido por todos como uno de los viajes más hermosos que existen en tren. Además se puede disfrutar del mirador de Cacha ubicado a 15 minutos de la ciudad, así como caminatas en el casco colonial favorecido por la cercanía de los sitios, su orden urbanístico, calles planas y amplias.

Otros lugares agradables para la distracción y el esparcimiento resultan: El parque "Ciudad de Guayaquil", conocido comúnmente como parque infantil, también existe el parque lineal Chibunga, conocido también como Parque Ecológico, el parque de la Madre ubicado en Bellavista. Ambos cuentan con todo tipo de actividades a realizar como juegos infantiles, paseos en canoas en lagunas artificiales, camping, canchas deportivas, conchas acústicas para eventos variados, monumentos arquitectónicos, puestos de comidas, etc. El recientemente inaugurado polideportivo, se constituye en otro sitio de esparcimiento para la población del norte de la ciudad.

Sin duda pasear por las calles céntricas de la ciudad llama a una cierta tendencia peculiar entremezclada por el estilo colonial en el centro a un modernismo urbanístico que aparece en el casco colonial y que predomina hacia el norte de la ciudad. De ahí que podemos mencionar calles que han tomado una cierta tendencia como la calle Guayaquil que se basa en locales de ropa, artículos electrónicos y accesorios; la calle 10 de Agosto con boutiques, almacenes electrónicos y artículos de hogar; la calle primera constituyente con bancos, oficinas, entidades financieras y establecimientos públicos.

El sitio de mayor concentración para la diversión, distracción y con enfoque en la vida nocturna, denominada la " zona rosa " de la ciudad, se ubica a lo largo de la Avda. Daniel León Borja y sus alrededores, que posee varios sitios como bares, discotecas, karaokes, restaurantes, cafés, casinos, tiendas de ropa, accesorios, galerías de arte, librerías y tiendas de artesanías, etc.

Riobamba en el año 2012 fue nombrada como " Capital taurina del Ecuador ", luego de la desaparición de la feria de Quito, lo cual atrae a muchos aficionados taurinos de todo el país, en los días que se realizan las corridas y ferias.

La artesanía: Se destaca la elaboración de tejidos de lana como cobijas, ponchos, shigras, chalinas, fajas, hamacas, suéteres, etc.; volaterías, tagua, canastos, aventadores, estereras, piolas, tapetes y varios adornos.

3.2. ANÁLISIS FODA/DAFO

El análisis FODA me permitió obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. De estas cuatro variables tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización por lo que es posible actuar directamente sobre ellas en cambio las oportunidades y amenazas son externas por lo que en general resulta muy difícil poder modificarla.

Tabla N° 4
Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
1.- Personal dispuesto al cambio 2.-Disponibilidad de TIC´s pertinentes 3.-Personal nativo de la ciudad 4.-Suficiente capacidad económica	1.-Deficiente Proceso Organizacional 2.Deficiente planificación de Recursos Humanos 3.-Desconocimiento de gestión de la calidad 4.- Desconocimiento de estrategias para el servicio al cliente
Oportunidades	Amenazas
1.- Alta posibilidad de creación de fuentes de trabajo 2.-Disponibilidad del personal para actualización de conocimientos 3.-Cartera de segmentos de mercado definidas 4.- Nuevas tendencias de los cambios organizativos y administrativos	1.-Captación de Personal por parte de la competencia 2.-Inestabilidad de la política laboral en el Ecuador 3.-Altas tasas impositivas 4.-Cambios en las políticas de cobro de los proveedores

Elaborado por: Andrea Usinia

3.2.1 PRIORIZACIÓN

A. Fortalezas.

Tabla N° 5
Fortalezas

	Personal dispuesto al cambio	Disponibilidad de TIC's pertinentes	Personal nativo de la ciudad	Suficiente capacidad económica	TOTAL
Personal dispuesto al cambio		1	1	0	2
Disponibilidad de TIC's pertinentes	1		0	1	2
Personal nativo de la ciudad	1	0		0	1
Suficiente capacidad económica	0	1	0		1
VERTICAL	2	2	1	1	
HORIZONTAL	2	2	1	1	
SUMA	4	4	2	2	
RANGO	2°	1°	3°	4°	

Elaborado por: Andrea Usinia

B. Debilidades.

Tabla N° 6
Debilidades

	Deficiente Proceso Organizacional	Deficiente planificación de Recursos Humanos	Desconocimiento de gestión de la calidad	Desconocimiento de estrategias para el servicio al cliente	TOTAL
Deficiente Proceso Organizacional		1	1	1	3
Deficiente planificación de Recursos Humanos	1		1	1	3
Desconocimiento de gestión de la calidad	1	1		1	3
Desconocimiento de estrategias para el servicio al cliente	1	1	1		3
VERTICAL	3	3	3	3	
HORIZONTAL	3	3	3	3	
SUMA	6	6	6	6	
RANGO	1°	2°	3°	4°	

Elaborado por: Andrea Usinia

C. Oportunidades.

Tabla N° 7
Oportunidades

	Alta posibilidad de creación de fuentes de trabajo	Disponibilidad del personal para actualización de conocimientos	Cartera de segmentos de mercado definidas	Nuevas tendencias de los cambios organizativos y administrativos	TOTAL
Alta posibilidad de creación de fuentes de trabajo		1	0	1	2
Disponibilidad del personal para actualización de conocimientos	1		1	1	3
Cartera de segmentos de mercado definidas	0	1		1	2
Nuevas tendencias de los cambios organizativos y administrativos	1	1	1		3
VERTICAL	2	2	2	3	
HORIZONTAL	2	2	2	3	
SUMA	4	4	4	6	
RANGO	4°	2°	3°	1°	

Elaborado por: Andrea Usinia

D. Amenazas

Tabla N° 8
Amenazas

	Captación de Personal por parte de la competencia	Inestabilidad de la política laboral en el Ecuador	Altas tasas impositivas	Cambios en las políticas de cobro de los proveedores	TOTAL
Captación de Personal por parte de la competencia		0	1	0	1
Inestabilidad de la política laboral en el Ecuador	0		1	1	2
Altas tasas impositivas	1	1		1	3
Cambios en las políticas de cobro de los proveedores	0	1	1		2
VERTICAL	1	1	3	0	
HORIZONTAL	1	2	3	2	
SUMA	2	3	6	2	
RANGO	3°	2°	1°	4°	

Elaborado por: Andrea Usinia

3.2.2 MATRIZ PRIORIZADA.

Tabla N° 9
Matriz Priorizada

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Disponibilidad de TIC's pertinentes. 2.- Personal dispuesto al cambio. 3.- Personal nativo de la ciudad. 4.- Suficiente capacidad económica.	1.-Deficiente Proceso Organizacional. 2.-Deficiente planificación de Recursos Humanos. 3.-Desconocimiento de gestión de la calidad. 4.- Desconocimiento de estrategias para el servicio al cliente.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Nuevas tendencias de los cambios organizativos y administrativos. 2.- Disponibilidad del personal para actualización de conocimientos. 3.- Cartera de segmentos de mercado definidas. 4.- Alta posibilidad de creación de fuentes de trabajo.	1.- Altas tasas impositivas. 2.- Inestabilidad de la política laboral en el Ecuador. 3.- Captación de Personal por parte de la competencia. 4.- Cambios en las políticas de cobro de los proveedores.

Elaborado por: Andrea Usinia

3.3 RESULTADO DE LA ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS

Como la muestra es manejable se utilizaran 61 encuestas dirigidas a los clientes internos de las Hosterías de la ciudad de Riobamba.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante un análisis contenido en tablas y gráficos estadísticos. A continuación se detallan las 14 preguntas contenidas en el formulario de la ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES INTERNOS que constan de: tablas, gráficos y el análisis e interpretación correspondiente a cada una de ellas, que en conclusión me permitió dar una explicación concreta basada en las estadísticas de manera secuencial y sobre todo analice como los clientes internos (trabajadores) se sienten con respecto a la atención que brindan a las hosterías de la ciudad.

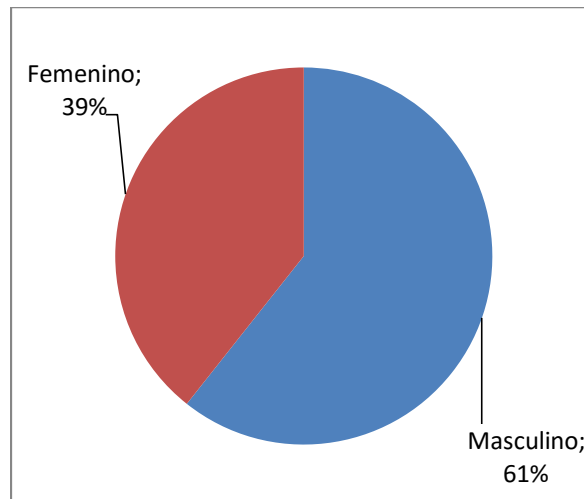
1. ¿Cuál es su Género?

Tabla N° 10
Género de los encuestados

Género	Número	Porcentaje
Masculino	37	61%
Femenino	24	39%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 13
Género de los encuestados



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación:

Dentro de la aplicación de la encuesta tenemos que un 61% pertenece al género masculino y un 39 % al género femenino, por lo tanto la mayor parte de clientes internos son de género masculino.

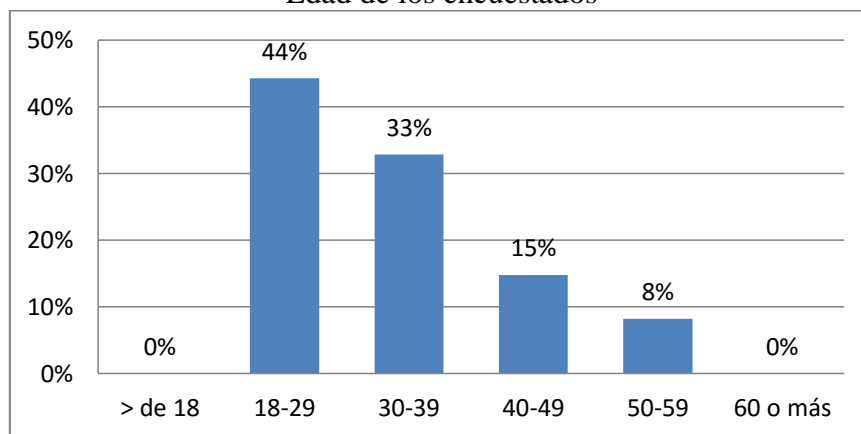
2. ¿Cuál es su edad?

Tabla N° 11
Edad de los encuestados

Edad	Número	Porcentaje
> de 18	0	0%
18-29	27	44%
30-39	20	33%
40-49	9	15%
50-59	5	8%
60 o más	0	0%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 14
Edad de los encuestados



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

Un 44% tienen entre 18 y 29 años, mientras que un 8% entre 50 y 59 años lo cual se determina que la mayor parte de clientes internos tienen entre 18 y 29 años de edad.

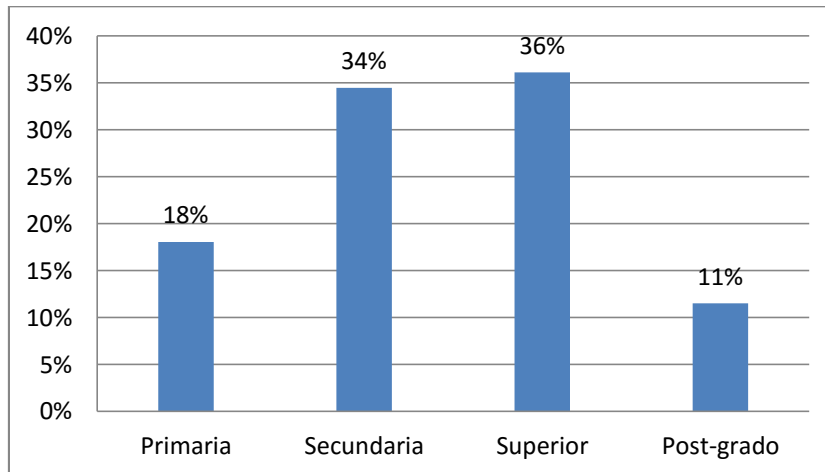
3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Tabla N°12
Nivel de Instrucción

Instrucción	Número	Porcentaje
Primaria	11	18%
Secundaria	21	34%
Superior	22	36%
Post-grado	7	11%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 15
Nivel de Instrucción



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

Un 36% poseen estudios de nivel superior mientras que el 11% estudios de post-grado, por lo tanto podemos decir que predomina la instrucción académica de nivel superior en las personas que laboran en las hosterías de la ciudad de Riobamba.

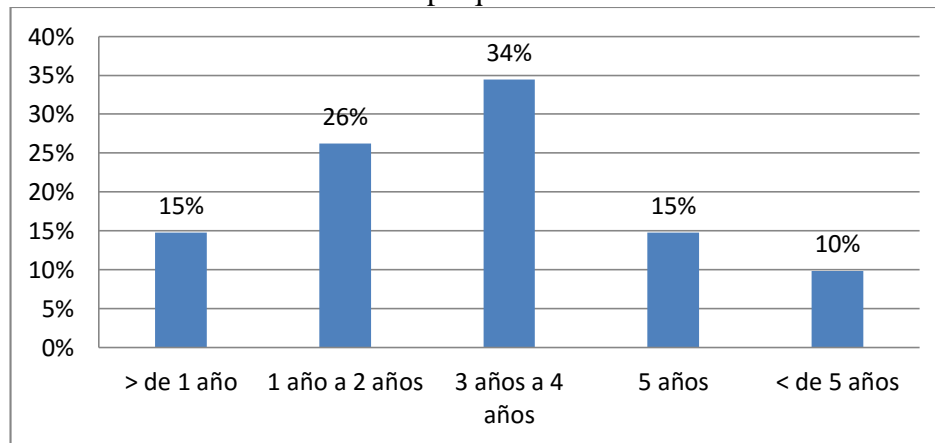
4. ¿Cuál es el tiempo que usted labora en la Hostería?

Tabla N° 13
Tiempo que labora

Tiempo	Número	Porcentaje
< de 1 año	9	15%
1 año a 2 años	16	26%
3 años a 4 años	21	34%
5 años	9	15%
> de 5 años	6	10%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 16
Tiempo que labora



Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016
Elaborado por: Andrea Usinia

Análisis e Interpretación

Un 34% laboran de 3 a 4 años mientras que el 10% más de 5 años que laboran en las hosterías de la ciudad, por lo tanto demuestra que la mayoría de los trabajadores laboran de 3 a 4 años.

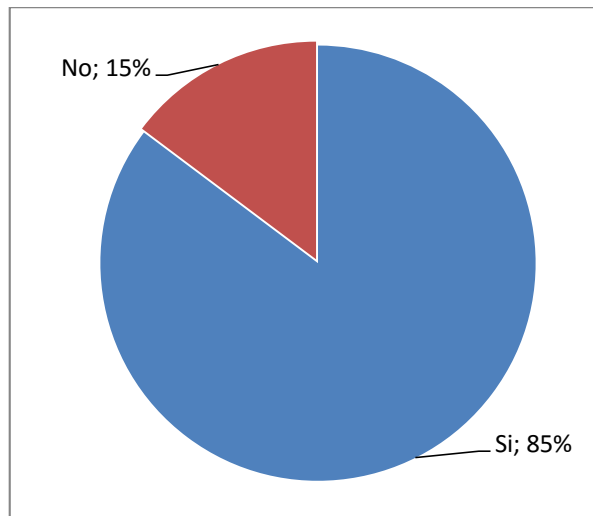
5. ¿Conoce usted si en la Hostería existe un Organigrama Estructural?

Tabla N°14
Organigrama Estructural

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	52	85%
No	9	15%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 17
Organigrama Estructural



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 85% conoce que existe un organigrama estructural mientras que el 15% no conoce, por lo tanto en su mayoría conocen la estructura de las hosterías donde trabajan.

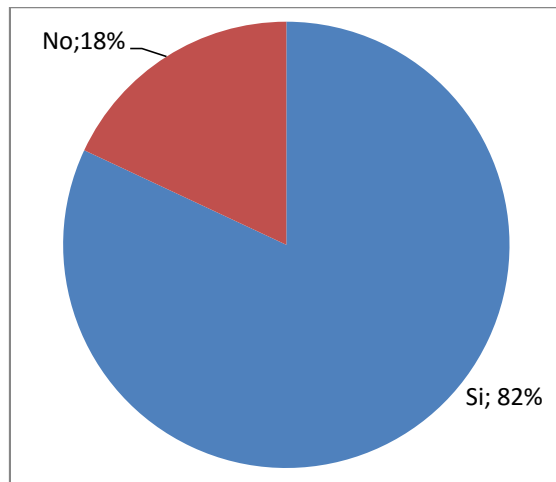
6. ¿Conoce usted si en la Hostería existe un Organigrama Funcional?

Tabla N° 15
Organigrama Funcional

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	50	82%
No	11	18%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 18
Organigrama Funcional



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 82% conoce que existe un organigrama funcional mientras que el 18% no conoce, por lo tanto en su mayoría si conocen sobre las funciones de cada puesto de trabajo que se asignan en las hosterías las cuales trabajan.

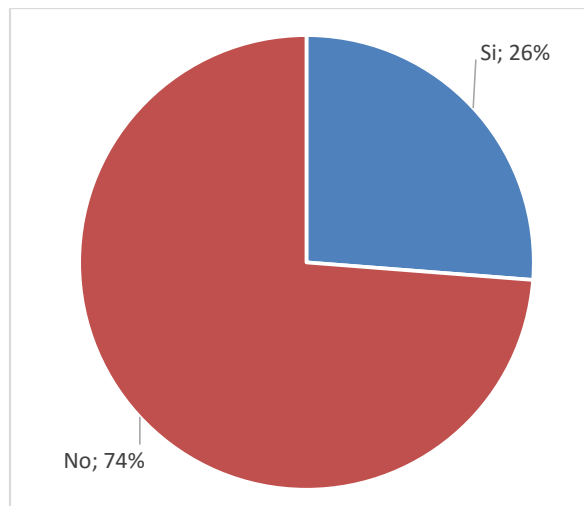
7. ¿Cree usted que el puesto o cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su formación?

Tabla N°16
Cargo que desempeña

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	16	26%
No	45	74%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 19
Cargo que desempeña



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 74% cree que su puesto no está acorde con su formación mientras que el 26% si está de acuerdo, por lo tanto en su mayoría el personal cree que no está acorde el trabajo que desempeñan con la formación que tienen.

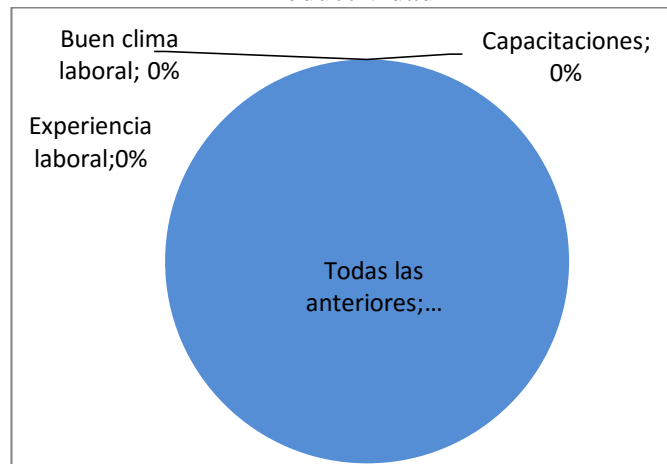
8. ¿Qué influye en su productividad a la hora de trabajar?

Tabla N°17
Productividad

Respuestas	Número	Porcentaje
Experiencia laboral	0	0%
Buen clima laboral	0	0%
Capacitaciones	0	0%
Todas las anteriores	61	100%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 20
Productividad



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

Se determinó que el 100% considera que lo que influye a la productividad en la hora de trabajar es tener capacitaciones, tengan experiencia laboral y sobre todo exista un buen clima laboral.

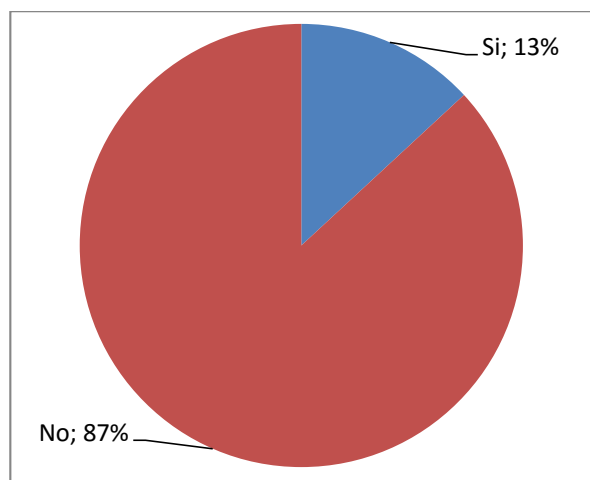
9. ¿Considera si su sueldo está acorde a las actividades que realiza en la hostería?

Tabla N°18
Sueldo acorde a actividades

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	8	13%
No	53	87%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 21
Sueldo acorde a actividades



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 87% consideran que no mientras que el 13% consideran que si, por lo tanto en su mayoría no están de acuerdo al sueldo que reciben con las actividades que realizan dentro de su entorno de trabajo.

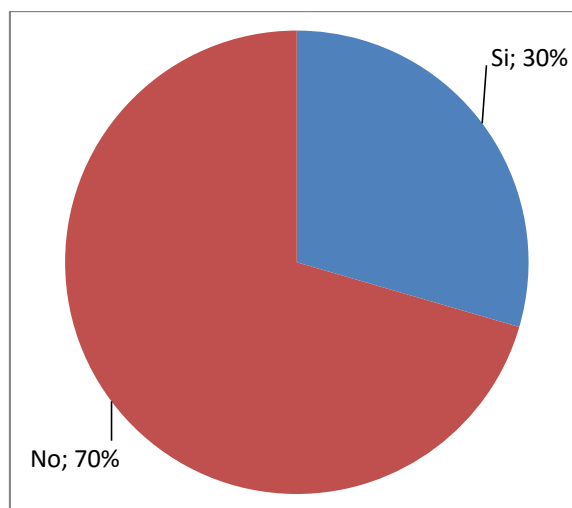
10. ¿Al momento de ingresar a la hostería pasó por un proceso de selección?

Tabla N°19
Proceso de selección

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	18	30%
No	43	70%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 22
Proceso de selección



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 70 % determinó que no mientras que el 30 % si, por lo tanto en su mayoría mencionan que al momento de ingresar no pasaron por un proceso de selección lo cual es indispensable en las empresas al momento de contratar su personal.

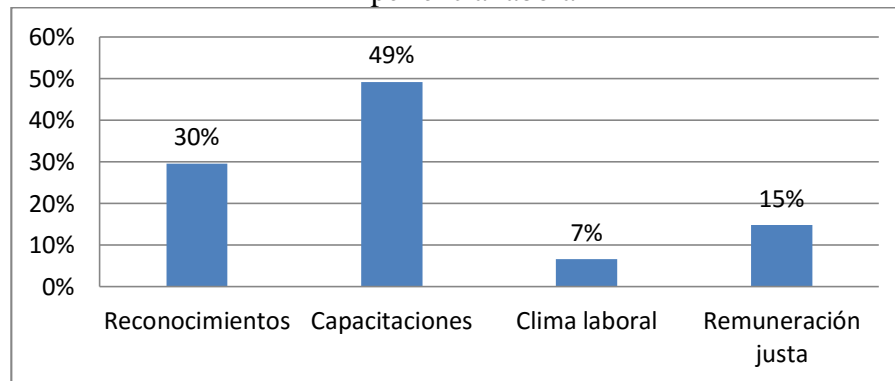
11. De acuerdo a su experiencia laboral, ¿Cuáles serían los requerimientos internos para mejorar el servicio al cliente en la hostería?

Tabla N°20
Experiencia laboral

Respuestas	Número	Porcentaje
Reconocimientos	18	30%
Capacitaciones	30	49%
Clima laboral	4	7%
Remuneración justa	9	15%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 23
Experiencia laboral



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 49 % de los encuestados piensan que entre los requerimientos están las capacitaciones mientras que un 7 % dicen que es necesario el clima laboral, por lo tanto lo que influye para mejorar el servicio al cliente en las hosterías en su mayoría mencionan las capacitaciones.

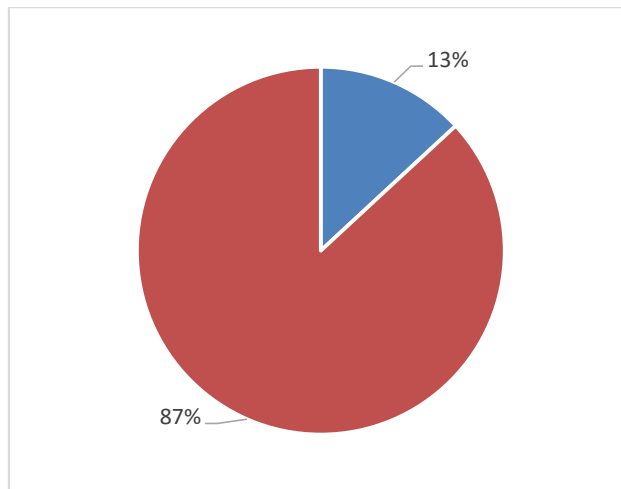
12. ¿La hostería cuenta con una Política de Capacitaciones para sus empleados?

Tabla N° 21
Política de Capacitaciones

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	8	13%
No	53	87%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 24
Política de Capacitaciones



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 87 % de los encuestados menciona que no mientras que el 13 % que si, por lo tanto en su mayoría no cuentan con una política de capacitaciones para sus empleados lo cual es indispensable capacitarlos para mejorar el servicio que brindan.

13. Para usted ¿Un Plan de Gestión de Talento Humano mejorara el Servicio al Cliente ofertado por la Hostería?

Tabla N° 22

Plan de Gestión de Talento Humano

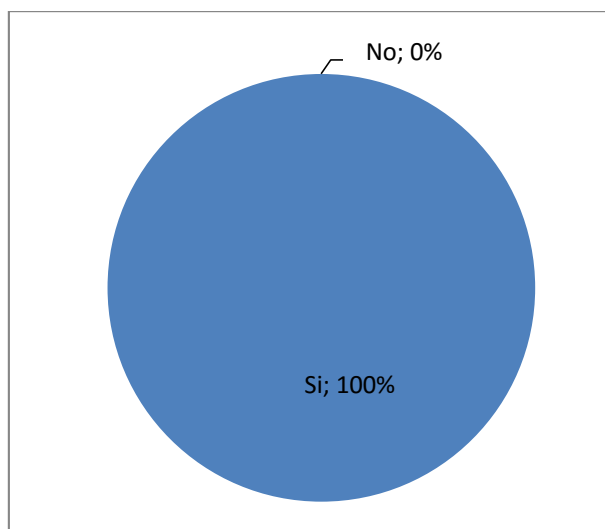
Respuestas	Número	Porcentaje
Si	61	100%
No	0	0%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 25

Plan de Gestión de Talento Humano



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 100 % están de acuerdo que un plan de Gestión de Talento Humano mejorará el servicio al cliente que ofertan las hosterías ya que mientras tengan un buen manejo del talento humano mejorarán en las labores que desempeña cada uno.

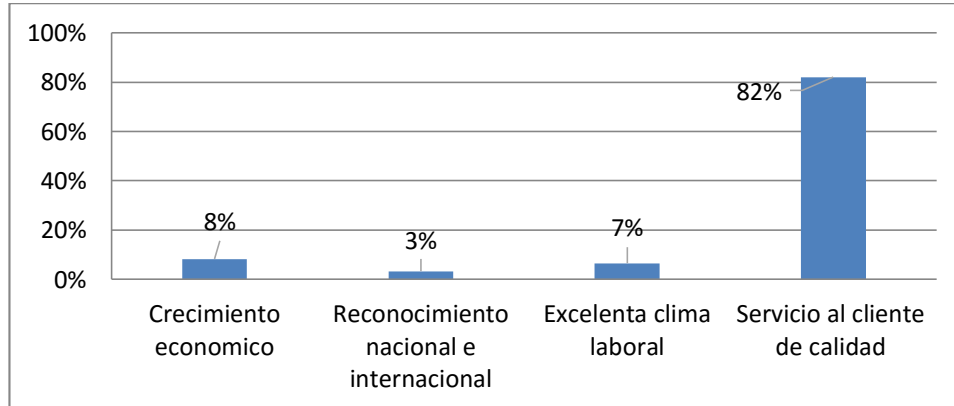
14. Con la implementación de un Plan de Gestión de Talento Humano en la Hostería cuales serían los beneficios que estos traerán?

Tabla N° 23
Beneficios de un plan

Respuestas	Número	Porcentaje
Crecimiento económico	5	8%
Reconocimiento nacional e internacional	2	3%
Excelente clima laboral	4	7%
Servicio al cliente de calidad	50	82%
Total	61	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 26
Beneficios de un plan



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 82 % está de acuerdo con que sería un servicio al cliente de calidad mientras que el 3 % un reconocimiento nacional e internacional, por lo tanto los beneficios que traería la implementación de un plan de Gestión de Talento Humano serían para mejorar el servicio al cliente y así brindar un servicio de calidad.

3.4 RESULTADO DE LA ENCUESTA A TURISTAS QUE VISITAN LAS HOSTERÍAS DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

Por medio de la muestra se utilizaran 153 encuestas dirigidas a turistas de las Hosterías de la ciudad de Riobamba.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante un análisis contenido en tablas y gráficos estadísticos. A continuación se detallan las 10 preguntas contenidas en el formulario de la ENCUESTA DIRIGIDA A TURISTAS QUE VISITAN LAS HOSTERÍAS que constan de: tablas, gráficos y el análisis e interpretación correspondiente a cada una de ellas, que en conclusión me permitió dar una explicación concreta basada en las estadísticas de manera secuencial y sobre todo analice como los turistas se sienten con respecto a la atención que reciben de parte de los empleados de las hosterías de la ciudad.

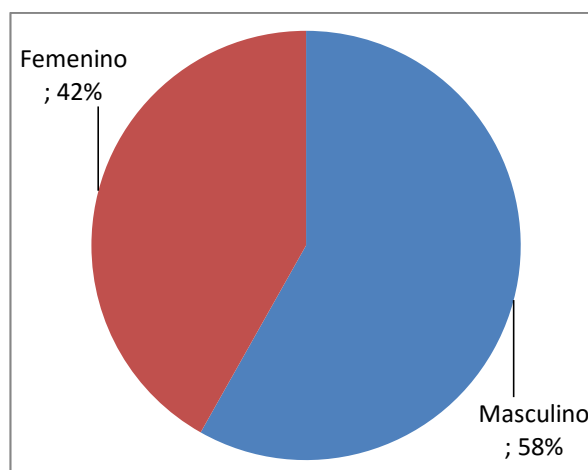
1. ¿Cuál es su Género?

Tabla N° 24
Genero de los turistas

Género	Número	Porcentaje
Masculino	89	58%
Femenino	64	42%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 27
Genero de los turistas



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 58 % pertenece al género masculino y un 42 % al género femenino, por lo tanto la mayor parte de turistas que visitan las hosterías de la ciudad son de género masculino.

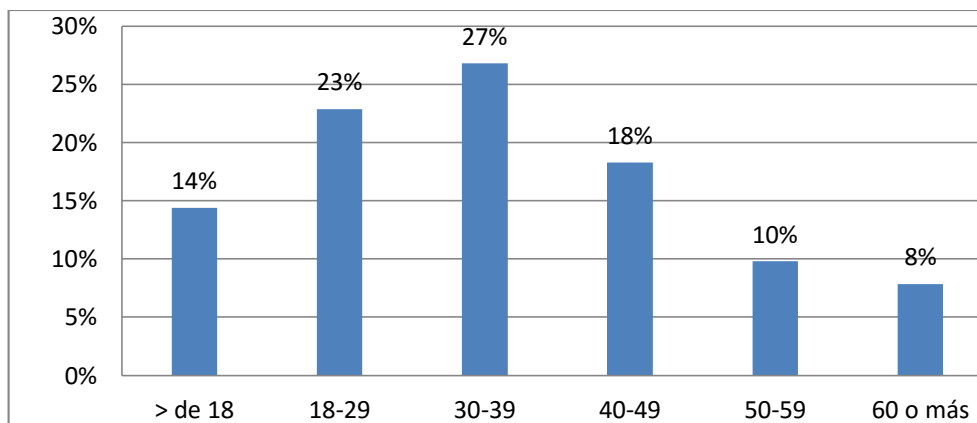
2. ¿Cuál es su edad?

Tabla N° 25
Edad de los turistas

Edad	Número	Porcentaje
> de 18	22	14%
18-29	35	23%
30-39	41	27%
40-49	28	18%
50-59	15	10%
60 o más	12	8%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 28
Edad de los turistas



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 27 % tiene entre 30 a 39 años mientras que un 8 % tienen de 60 o más años, por lo tanto los turistas que más visitan las hosterías tienen de 30 a 39 años.

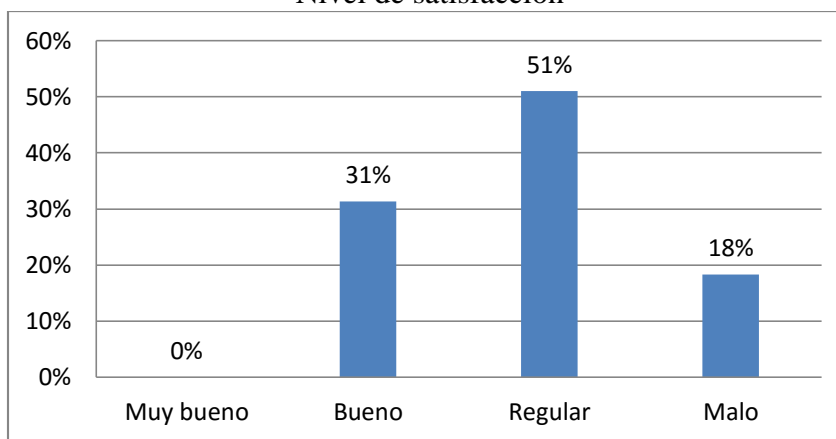
3. A su criterio cómo calificaría el nivel de satisfacción que ofrece la Hostería que usted visitó?

Tabla N° 26
Nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción	Número	Porcentaje
Muy bueno	0	0%
Bueno	48	31%
Regular	77	51%
Malo	28	18%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 29
Nivel de satisfacción



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 51 % califica como regular mientras que el 18 % como malo, por lo tanto el nivel de satisfacción que ofrecen las hosterías lo califican como regular.

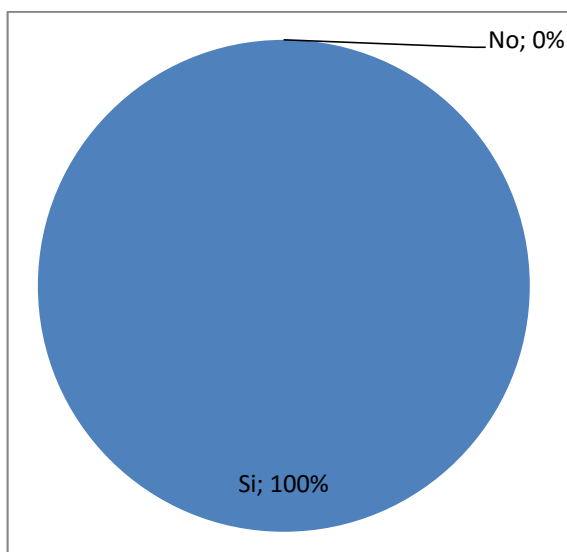
4. **¿Considera usted que la expectativa debe coincidir con la calidad de servicios ofertados para la Hostería?**

Tabla N° 27
Servicios ofertados

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	153	100%
No	0	0%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 30
Servicios ofertados



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 100 % de los turistas consideran que la expectativa debe coincidir con la calidad de servicios que ofertan las hosterías ya que con esto quedan satisfechos al momento de recibir la atención de calidad.

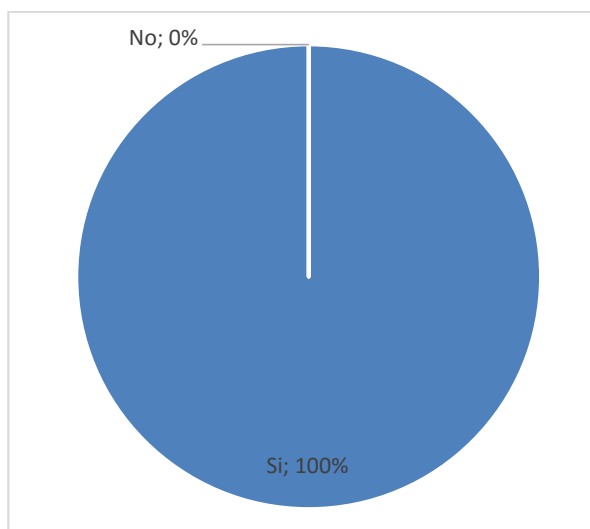
5. Está de acuerdo que existan herramientas de seguimiento y evaluaciones internas, para mejorar el servicio al cliente en la Hostería?

Tabla N° 28
Seguimiento y evaluaciones

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	153	100%
No	0	0%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 31
Seguimiento y evaluaciones



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 100 % está de acuerdo que existan herramientas de seguimiento y evaluaciones que apliquen dentro de las hosterías al personal ya que con esto mejoraría el servicio al cliente que estos brindan.

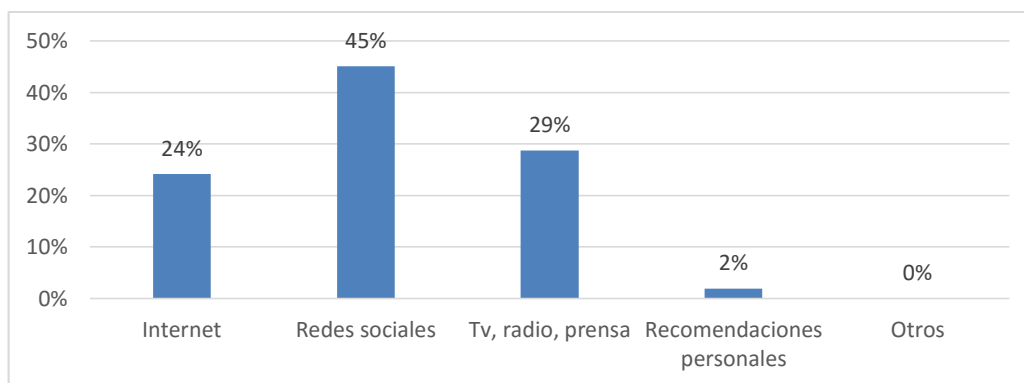
6. ¿Cuáles fueron los medios de promoción que se enteró de los servicios que brinda la hostería?

Tabla N° 29
Medios de promoción

Respuestas	Número	Porcentaje
Internet	37	24%
Redes sociales	69	45%
Tv, radio, prensa	44	29%
Recomendaciones personales	3	2%
Otros	0	0%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 32
Medios de promoción



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 45 % se enteró por medio de redes sociales mientras que el 2 % por recomendaciones personales, por lo tanto los turistas se enteraron de los servicios que brindan por medio de las redes sociales.

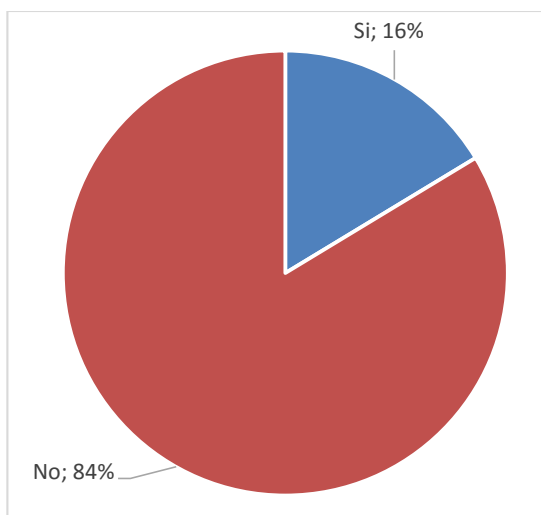
7. Dentro de la hostería que usted visitó existía un buzón de sugerencias y comentarios del servicio?

Tabla N° 30
Sugerencias y comentarios

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	25	16%
No	128	84%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 33
Sugerencias y comentarios



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 84 % menciona que no mientras que el 16 % que si, por lo tanto en su mayoría que visitaron las hosterías no existe un buzón de sugerencias y comentarios lo cual es indispensable para conocer las necesidades de los turistas.

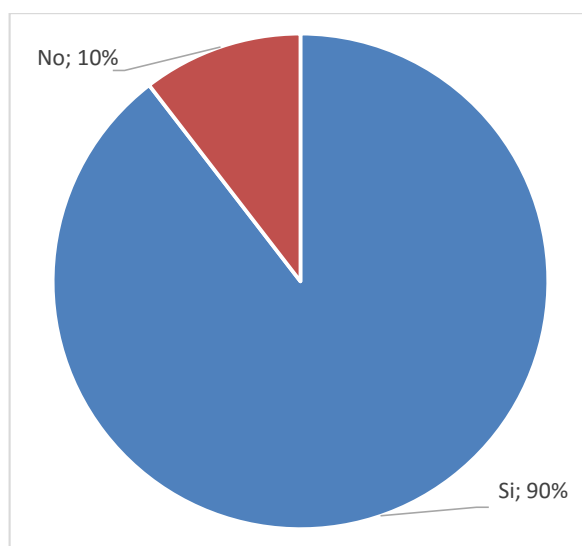
8. Estaría dispuesto a pagar un valor más elevado cuando mejore el servicio al cliente ofertado por la hostería?

Tabla N° 31
Servicio al cliente

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	137	90%
No	16	10%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 34
Servicio al cliente



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 90 % están dispuestos a pagar más cuando mejore el servicio mientras que el 10 % no, ya que si tienen un servicio bueno el turista quedará satisfecho.

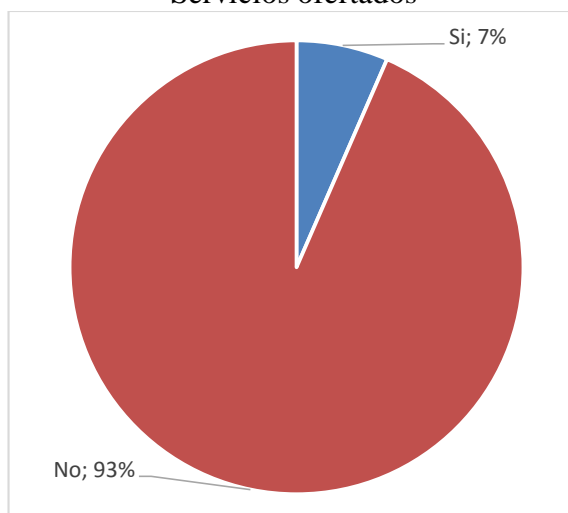
9. La cantidad de servicios ofertados en la hostería es suficiente para lograr su satisfacción?

Tabla N° 32
Servicios ofertados

Respuestas	Número	Porcentaje
Si	10	7%
No	143	93%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 35
Servicios ofertados



Elaborado por: Andrea Usinia
Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 93 % piensan que no mientras que el 7 % que si, por lo tanto la cantidad de servicios ofertados no son suficientes para lograr la satisfacción de los turistas que visitan las hosterías.

10. Cree usted que un Plan de Gestión de Talento Humano mejoraría el Servicio al Cliente en la Hostería?

Tabla N° 33

Plan para el servicio al cliente

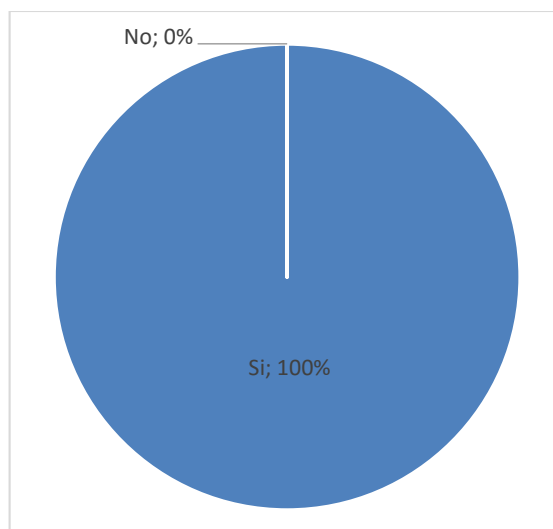
Respuestas	Número	Porcentaje
Si	153	100%
No	0	0%
Total	153	100%

Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Gráfico N° 36

Plan para el servicio al cliente



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: Hosterías de Riobamba, 2016

Análisis e Interpretación

El 100 % de los turistas están de acuerdo que si se implementaría un Plan de Gestión de Talento Humano mejoraría no solo el ámbito laboral sino también sería una mejora para el servicio al cliente que reciben.

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN

El propósito primordial de esta investigación es diseñar un Plan de Gestión de Talento Humano para mejorar el servicio al cliente en las Hosterías de la ciudad de Riobamba, siendo el talento humano muy importante en cualquier tipo de empresa u organización, considerado como elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas ya que son la base de toda empresa y están a cargo de brindar un servicio de calidad a sus clientes.

Con los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas, se pudo apreciar que el personal que labora en las hosterías no se le está brindando la importancia que se merece, al no motivarlo, no capacitarlo, no reconocerle por el trabajo que desarrolla y muchos otros problemas que se vieron reflejados en los resultados de las encuestas efectuadas.

Además un factor a considerar es el servicio al cliente que no ha sido muy efectivo ni eficaz, por el cual los turistas que han llegado a las hosterías no siempre están conformes con los servicios brindados

El diseño del proyecto permitirá que los empleados y trabajadores cuenten con las competencias, formación, capacitación y aptitudes con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los turistas que visitan y visitarán las hosterías de la ciudad de Riobamba.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Mediante la fundamentación teórica de las variables, encontré definiciones que me ayudaron a expandir mis conocimientos y así poder definir una clara diferencia entre gestión del talento humano y servicio al cliente.
- Se concluye que a través del análisis FODA, se identificó las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las hosterías del cantón Riobamba que me permitieron estructurar los componentes de la propuesta.
- Se determina que con el diseño de un Plan de Gestión del Talento Humano para las hosterías de la ciudad de Riobamba mejorará el Servicio al cliente de acuerdo a las necesidades observadas, las sugerencias y los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a clientes internos y turistas.

5.2. RECOMENDACIONES

- Potencializar la Gestión del Talento Humano, en las estructuras organizativas de las hosterías de la ciudad de Riobamba que permitirá mejorar el servicio al cliente paulatinamente.
- Se recomienda prestar atención al análisis FODA, para la formulación de las soluciones propuestas.
- Con el diseño de Gestión de Talento Humano en las Hosterías de la ciudad de Riobamba se espera se socialice y ejecute de acuerdo a las necesidades o requerimientos de cada hostería.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de Gestión del Talento Humano en las Hosterías de la ciudad de Riobamba para mejorar el servicio al cliente.

6.2 INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Gestión del Talento Humano ha sido elaborado como una política orientadora y facilitadora de los programas de formación y capacitación, con miras a contribuir al fortalecimiento de conocimientos y de las competencias laborales, la calidad de vida laboral de los trabajadores de las hosterías, lo cual se refleja en la calidad del servicio prestado.

La planificación es esencialmente el proceso dirigido a obtener la información clave para tomar las decisiones de hoy pensando en el futuro. Es decir, significa reconocer que las actuaciones en el presente no sólo tienen una repercusión hoy, sino que también van ayudar a construir el futuro, permitiendo formar las bases para lograr determinados objetivos, llegar a una determinada posición y tomar las decisiones que en dicho futuro permitan la sobrevivencia y crecimiento de la empresa.

El plan de gestión del talento humano debe ser adoptado con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico, que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional.

Toda entidad tiene la responsabilidad de velar por sus recursos, en especial por el recursos humano, pues es el funcionario el que hace las entidades con el desempeño de sus labores y asumiendo su carga laboral.

6.3 OBJETIVOS.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Diseñar un plan de gestión del talento humano en las hosterías de la ciudad de Riobamba para mejorar el servicio al cliente.

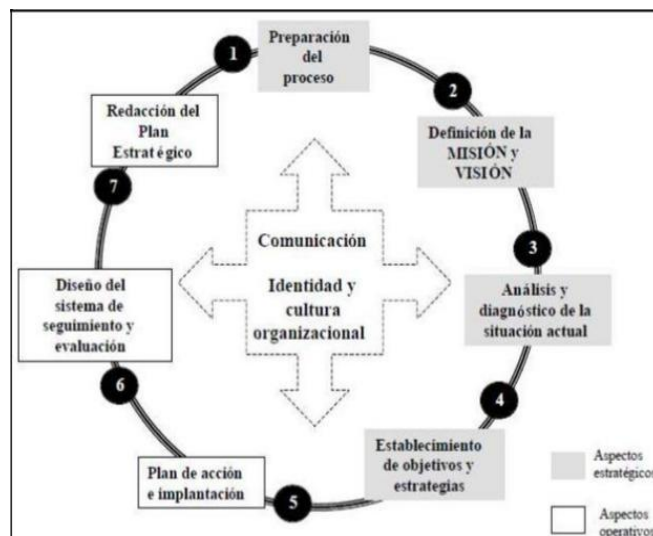
6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Diseñar el Proceso Organizacional para las hosterías.
- Diseñar elementos de planificación de Recursos Humanos.
- Plantear los componentes para la gestión de la calidad.
- Proyectar estrategias para el servicio al cliente.

6.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

6.4.1 ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Gráfico N° 37
Modelo del plan



Elaborado por: Andrea Usinia

Fuente: (Dapazo, 2010)

6.4.2 MISIÓN Y VISIÓN DEL PLAN

6.4.2.1 MISIÓN

Generar transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano que viabilice la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos empresariales, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades de la gestión del talento humano.

6.4.2.2 VISIÓN

Lograr el liderazgo directivo a través de la planificación anual de los procesos de gestión del talento humano en todas sus dimensiones basado en las necesidades del personal y sus requerimientos, del desarrollo humano integral, y potencializando el talento humano.

6.4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Promover una dirección y administración del talento humano más organizada motivando el desarrollo.
- Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de todo el talento humano.
- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades de capacitación y formación.
- Mejorar el clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.

6.4.4 VALORES Y POLÍTICAS DE PLAN

6.4.4.1 VALORES

- **Respeto:** respetar la opinión de cada persona que trabaja en la hostería para lograr un mejor trabajo de unión que contribuya para el éxito de la misma.
- **Liderazgo:** practicar el liderazgo basado en la confianza, reconocer el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimular la participación, intercambio de ideas y puntos de vista.
- **Trabajo en Equipo:** coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas y dependencias que se necesitan entre sí para lograr un resultado en la hostería.
- **Responsabilidad:** contribuir y participar en el logro de los objetivos de la hostería, asumir las consecuencias de las decisiones y acciones. Comprometerse con la excelencia como un deber tanto individual como organizacional.

6.4.4.2 POLÍTICAS

- **Calidad:** mejorar de forma continua los procesos de gestión del talento humano y el rendimiento operativo de los funcionarios para satisfacer los requerimientos y exceder las expectativas de los clientes.
- **Orientación al usuario:** vocación para la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.
- **Capacitación:** el talento humano debe capacitarse para el mejor desempeño de las funciones a su cargo.

6.5. PROGRAMAS, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS DEL PLAN.

El plan de gestión de talento humano tiene dos programas:

- **PROGRAMA DE TALENTO HUMANO:** Este programa está compuesto por los proyectos de proceso organizacional, desarrollo organizacional y recursos humanos. Este programa tiene el fin de contribuir a una mejor gestión

de talento humano para que el trabajo se desarrolle de manera eficaz, eficiente y efectiva.

- **PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE:** En este programa componen los proyectos de gestión de la calidad y cultura de servicios, los necesarios para ofrecer un servicio de calidad.

A continuación se presenta la estructura del plan de gestión del talento humano, con sus programas, proyectos y actividades:

Tabla N° 34
Plan de Acción

PROGRAMA	PROYECTOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
P1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	PY1 Proceso Organizacional	A1 Organigrama Funcional	Dpto. de Talento humano.	Anual
		A2 Organigrama Estructural	Dpto. de Talento humano.	Anual
	PY2 Desarrollo Organizacional	A3 Evaluación de Desempeño	Dpto. de Talento humano.	Anual
		A4 Productividad	Dpto. de Talento humano.	Anual
		A5 Sueldos/Salarios	Dpto. de Talento humano.	Anual
	PY3 Recursos Humanos	A6 Selección del personal	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera
		A7 Capacitación	Dpto. de Talento humano.	Anual
P2 SERVICIO AL CLIENTE	PY4 Gestión de la calidad	A8 Nivel de satisfacción	Dpto. de Talento humano.	Semestral
		A9 Servicios ofertados	Dpto. de Talento humano.	Anual
	PY5 Cultura de servicios	A10 Promoción y ventas	Dpto. de Talento humano.	Semestral
		A11 Buzón de sugerencias	Dpto. de Talento humano.	Cada que se requiera

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.1 PROCESO ORGANIZACIONAL

Tabla N° 35
Proyecto Proceso Organizacional (Organigrama Funcional)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:		Actividades: A1
Proceso Organizacional		Organigrama Funcional
Objetivo:		
Mostrar gráficamente las funciones de departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa.		
Descripción:		
Se denomina aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas. Tiene una gran utilidad informativa para cursos de capacitación o para realizar una presentación formal sobre la estructura y funcionamiento de la hostería.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		
En el caso de ya existir un organigrama institucional se revisara y actualizara		

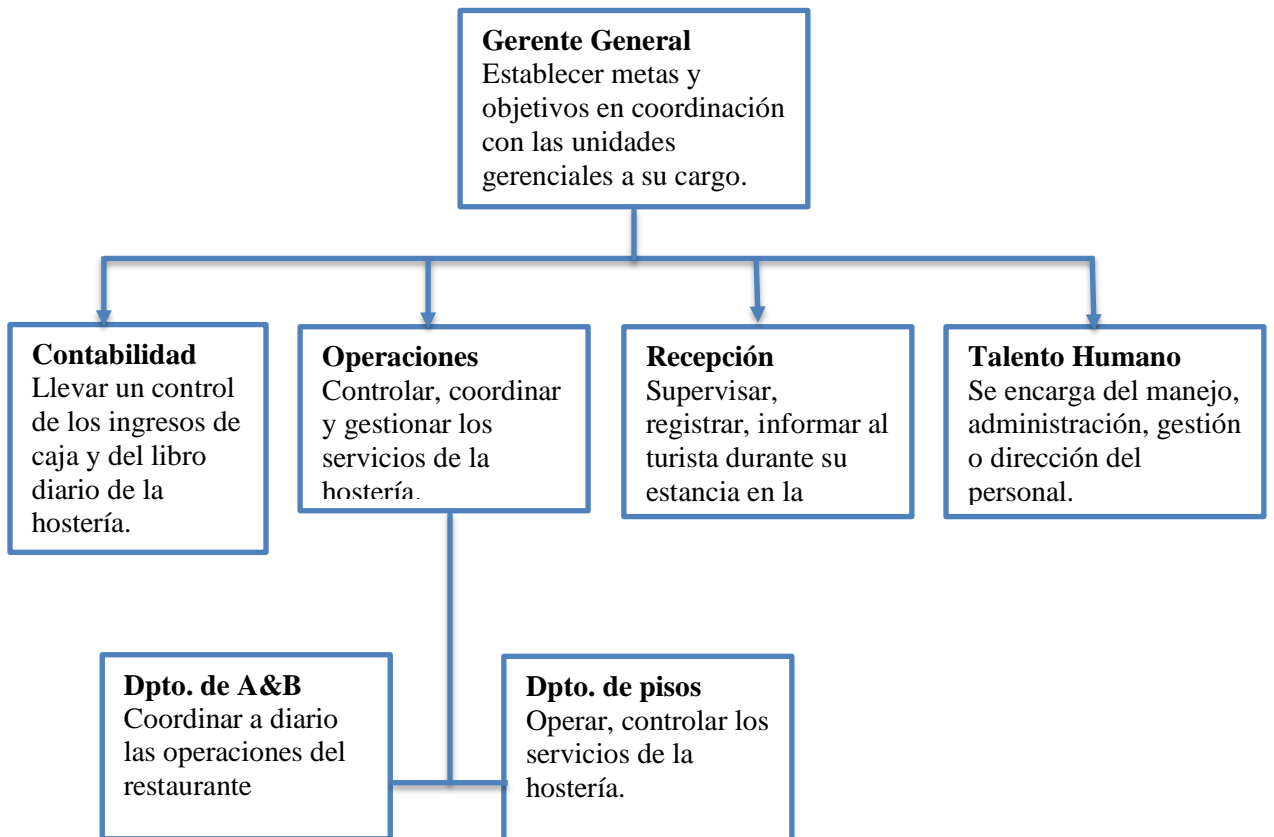
Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.1.1 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Es aquel donde las funciones, competencias y atribuciones de cada unidad departamental se encuentran especificadas.

Gráfico N° 38
Organigrama Funcional

Hostería.....



Elaborado por: Andrea Usinia

Revisado por:

Fecha de aprobación:

Tabla N° 36
 Proyecto Proceso Organizacional (Organigrama Estructural)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:		Actividades: A2
Proceso Organizacional		Organigrama Estructural
Objetivo:		
Facilitar el conocimiento de las áreas y canales donde se desarrollan relaciones con las otras unidades que integra la organización.		
Descripción:		
Representación gráfica de la estructura orgánica de la hostería que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		
En el caso de ya existir un organigrama institucional se revisará y actualizará.		

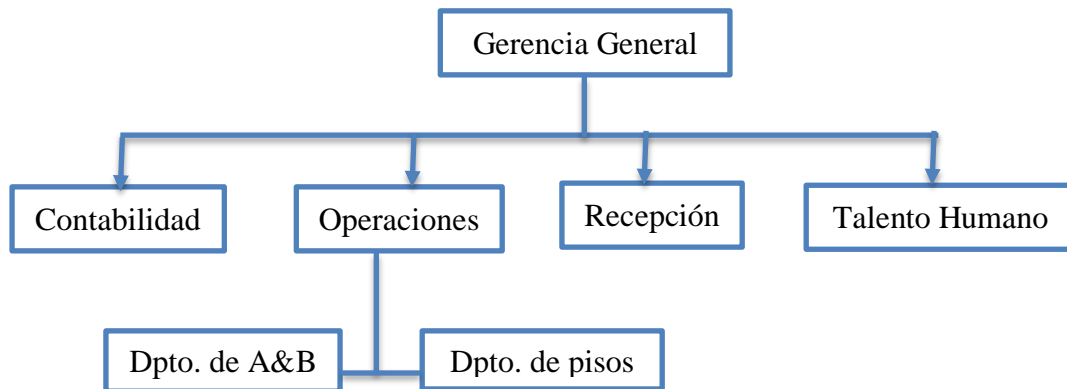
Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.1.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

Gráfico N° 39
Organigrama Estructural

Hostería:



Elaborado por: Andrea Usinia

Revisado por:

Fecha de aprobación:

6.5.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tabla N° 37
Proyecto Desarrollo Organizacional (Evaluación de Desempeño)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:	Actividades: A3	
Desarrollo Organizacional	Evaluación de Desempeño	
Objetivo:		
Determinar el valor del trabajo desplegado por el colaborador en su puesto de trabajo.		
Descripción:		
<p>La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la hostería. • Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo. <p>Evaluación del desempeño del personal: Es necesario precisar de un instrumento que permita medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo de su personal, y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada trabajador con el fin de alinear los objetivos individuales con los de la hostería.</p>		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.2.1 EVALUACION DE DESEMPEÑO

Tabla N° 38

Estrategia Desarrollo Organizacional del Talento Humano

Objetivo estratégico N°1: Promover una dirección y administración del talento humano más organizada.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Desarrollo organizacional de talento humano	Orientar el desarrollo organizacional del talento humano, mediante la evaluación de desempeño.	Evaluación de desempeño: se estimara la eficiencia y eficacia de los trabajadores en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrando sus puntos fuertes y débiles.	Dpto. de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N° 39
Formulario de evaluación de desempeño

Evaluación de desempeño											
Nombre: _____											
Cargo: _____											
Departamento: _____											
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta estrés y presión					
Acepta dirección						Conocimiento del trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Atención a las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planeamiento y organización					
Atención a los costos						Cuidado del patrimonio					
Excelente = 1 Bueno = 2 Regular = 3 Suficiente = 4 Insuficiente = 5											

Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N° 40
 Proyecto Desarrollo Organizacional (Productividad)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:		Actividades: A4
Desarrollo Organizacional		Productividad
Objetivo:		
<p>Crecer la rentabilidad para alcanzar una buena productividad y analizar con detenimiento los métodos utilizados.</p>		
Descripción:		
<p>Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada hostería. De esta manera, la gestión de calidad busca que toda firma logre incrementar su productividad.</p>		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N°41
 Proyecto Desarrollo Organizacional (Sueldos/Salarios)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:		Actividades: A5
Desarrollo Organizacional		Sueldos/Salarios
Objetivo:		
Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la hostería constituyendo el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.		
Descripción:		
La administración de sueldos y salarios es un punto muy importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y causa un impacto en el modo de vida de los empleados.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.3 RECURSOS HUMANOS

Tabla N° 42
Proyecto Recursos Humano (Selección del personal)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:		Actividades: A6
Recursos Humanos		Selección del personal
Objetivo:		
Seleccionar el personal idóneo para el cargo.		
Descripción:		
El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Cada que se requiera
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

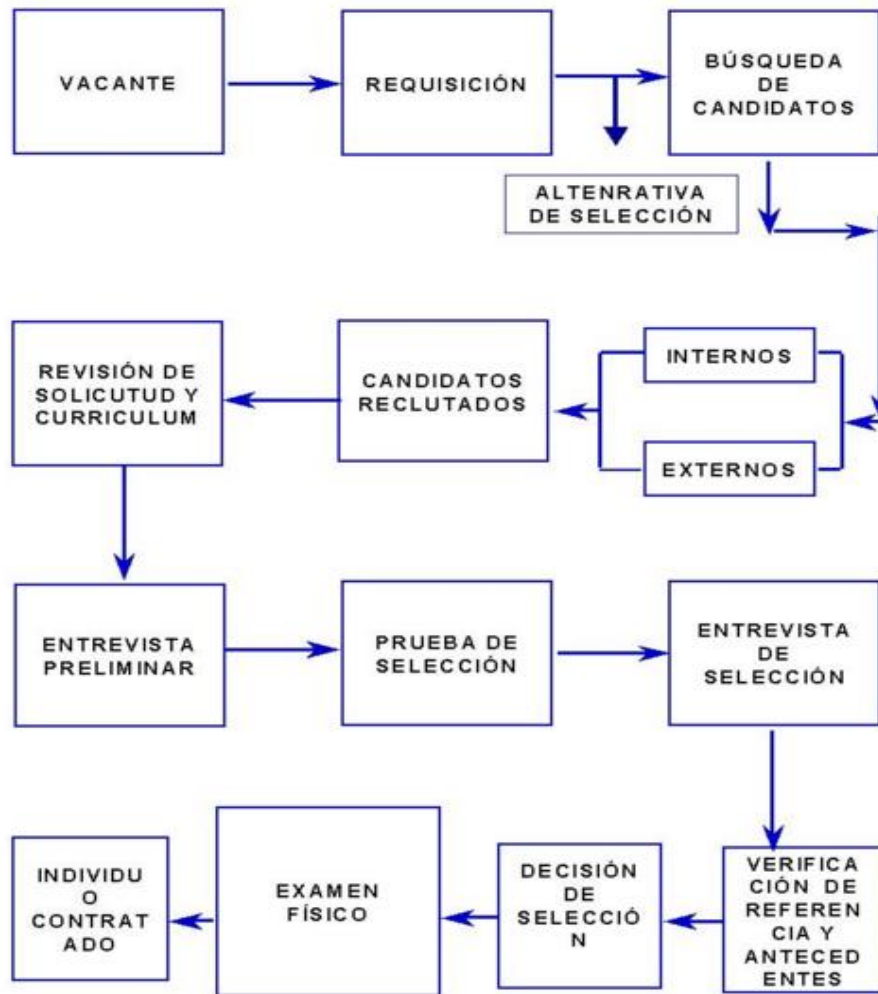
6.5.3.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL

Tabla N° 43
Selección del personal

Objetivo estratégico N°3: Ayudar a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la hostería.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Selección del personal.	El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante.	Diseñar un proceso adecuado a la selección del personal.	Dpto. de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Usinia

Gráfico N° 40
Proceso de selección de personal



Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N° 44
Proyecto Recursos Humano (Capacitación)

P1 PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		
Proyecto:	Actividades: A7	
Recursos Humanos	Capacitación	
Objetivo:		
Capacitar al talento humano para su desarrollo eficaz en el área de trabajo		
Descripción:		
<p>Capacitación de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.</p> <p>Beneficios de la capacitación:</p> <p>Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. • Eleva la moral de la fuerza de trabajo. • Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización. • Crea mejor imagen. • Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. • Incrementa la productividad y calidad de trabajo. 		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Cada que se requiera T2 Anual
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.3.2 CAPACITACIÓN

Tabla N° 45
Capacitación del Talento Humano

Objetivo estratégico N°2: Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes fomentando al personal con un mejor perfil profesional.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Capacitación del talento humano	Crear un programa de capacitación mediante un proceso orientado a formar, fortalecer o potenciar las competencias.	Plantear un proceso de capacitación adecuado a las necesidades de formación, actualización o potenciación de las competencias del personal.	Dpto. de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Usinia

a) Programa de capacitación

Tabla N° 46
Programa de Capacitación

Taller	Objetivo	Contenido	Duración
1.- Motivación del personal de la hostería	Reconocer como individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve	Seguridad y autoestima. Satisfacción interna y externa. Motivación de logro vs, temor al fracaso. Actitud y problemas en el trabajo. ¿Cómo llegar a sentirse satisfecho en el trabajo?	16 horas 3 días

2.- Trabajo en equipo	Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas. Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.	Grupos y equipos. Los equipos y las necesidades organizativas. Equipos de alto rendimiento. Productividad en el trabajo.	16 horas 3 días
3.- Relaciones Humanas	Propiciar a los participantes la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo internos y externos.	Motivación del personal. Claves para una comunicación efectiva. Trascendencia de las relaciones humanas. Manejo y conflicto. El rol de la psicología laboral.	16 horas 3 días
4.- Motivación	Promover estrategias para la motivación el personal de la hostería.	Concepto de motivación. ¿Qué no es motivación? Escala de necesidades. Causas de la motivación.	16 horas 3 días
5.- Técnicas de logro en el desempeño	Capacita al personal sobre técnicas y principios de como evaluar y controlar el rendimiento para mejorar la productividad.	Concepto de competencia laboral. Concepto de análisis de puesto. Concepto de descripción de puestos. Ejercicio práctico.	16 horas 3 días
6.- Resolución de conflictos	Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	¿Cómo solucionar conflictos de la hostería? ¿Cómo evitar conflictos entre compañeros? ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales luego del conflicto?	16 horas 3 días

7.- Aplicar principios y elementos de la comunicación	<p>La habilidad para hablar cotidianamente cara a cara, con diferentes personas y sobre una variedad de temas.</p> <p>Lograr integración social del individuo con el resto del grupo.</p>	<p>Concepto de comunicación.</p> <p>Elementos del proceso de la comunicación.</p> <p>Canales y vías de la comunicación.</p> <p>Responsabilidades del supervisor en la comunicación.</p> <p>Características.</p>	<p>16 horas</p> <p>3 días</p>
--	---	---	-------------------------------

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla N° 47
Proyecto Gestión de la Calidad (Nivel de satisfacción)

P2 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE		
Proyecto:		Actividades: A8
Gestión de la Calidad		Nivel de satisfacción
Objetivo:		
Garantizar las necesidades del cliente, brindando bienestar al hacer uso de los servicios que se ofrece.		
Descripción:		
La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio. La lógica indica que, a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a comprar o a contratar servicios en el mismo establecimiento.		
Beneficio:		
Un cliente satisfecho es fiel a la compañía, suele volver a comprar y comunica sus experiencias positivas en su entorno. Es importante, por lo tanto, controlar las expectativas del cliente de manera periódica para que la empresa esté actualizada en su oferta y proporcione aquello que el comprador busca.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Semestralmente
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.4.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN

Tabla N° 48
Gestión de la Calidad

Objetivo estratégico N°4: Desarrollar una gestión de calidad con la cual se conseguirá la satisfacción al cliente.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Calidad del servicio	Conocer el nivel de satisfacción del cliente para compensar sus necesidades.	Encuesta de satisfacción.	Dpto. de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N° 49
Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del cliente, para entender sus necesidades y fortalecer la relación con los cliente.

Indicaciones:

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

Coloque un (x) en su respuesta

Indique su grado de satisfacción de los siguientes aspectos

	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Atención al personal					
Calidad de la información recibida					
Decoración y mobiliario					
Calidad en los productos de aseo					
Variedad de servicios					
Relación calidad/precio					
Rapidez en el servicio					

Elaborado por: Andrea Usinia.

Tabla N° 50
Proyecto Gestión de la Calidad (Servicios ofertados)

P2 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE		
Proyecto:		Actividades: A9
Gestión de la Calidad		Servicios ofertados
Objetivo:		
Contribuir positivamente a la satisfacción de los servicios ofertados.		
Descripción:		
Servicios que presta la hostería con base a beneficios buscados por el cliente. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Anual
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.5 CULTURA DE SERVICIOS

Tabla N° 51
Proyecto Cultura de servicios (Promoción y ventas)

P2 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE		
Proyecto:		Actividades: A10
Cultura de servicios		Promoción y Ventas
Objetivo:		
Lograr mayor esfuerzo promocional y así aumentar las ventas.		
Descripción:		
La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción, consiste en incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Semestralmente
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

Tabla N° 52
 Proyecto Cultura de servicios (Buzón y sugerencias)

P2 PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE		
Proyecto:		Actividades: A11
Cultura de servicios		Buzón y sugerencias
Objetivo:		
Acepta cualquier sugerencia susceptible de mejorar el funcionamiento de la hostería, especialmente en los campos de la técnica, de la organización del trabajo, de las condiciones de trabajo y de la información.		
Descripción:		
Es el mecanismo que facilita al usuario la presentación por escrito de su sugerencia en la hostería donde se llega a presentar la problemática de la queja, ya que las sugerencias no solo son expresivas.		
Responsable de la ejecución:	Fecha de inicio/ Fecha de culminación:	Periodicidad:
Dpto. de Talento Humano	Año 2016	T1 Cada que se requiera
Observaciones:		

Elaborado por: Andrea Usinia

6.5.5.1 BUZÓN DE SUGERENCIAS

Tabla N° 53
Cultura de servicios

Objetivo estratégico N°5: Ampliar una cultura de servicios como elemento diferenciador.			
Estrategia	Objetivo	Acciones	Responsable
1. Cultura de servicios	Brindar un servicio de excelencia optimizado para el buzón de quejas y sugerencias.	Implementación de un buzón de quejas y sugerencias	Dpto. de Talento Humano

Elaborado por: Andrea Usinia

a) Buzón de sugerencias

Gráfico N° 41
Buzón de sugerencias



Elaborado por: Andrea Usinia

6.6. CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS.

Las estrategias tendrán un control y seguimiento para su comunidad, mejora o cambio según sea necesaria, para lo cual tendrá sus métodos que están reflejados de la siguiente manera:

Tabla N° 54
Control y seguimiento de estrategias

Estrategia	Resultados Esperados	Indicador	Medida	Responsable
1.Desarrollo organizacional del talento humano	Un talento humano eficaz, eficiente y efectivo.	Personas con carpeta acorde al trabajo.	Procede a la entrega de carpeta.	Departamento de Talento humano.
		Personas con carpeta no acorde al trabajo.	No continúa con el proceso.	
		# Talento humano seleccionado.	Ingresa a la hostería.	
		# Talento humano no seleccionado.	No continúa con el proceso.	
2. Formación y capacitación del talento humano.	Talento humano capacitado.	Alto	Continuar con la capacitación.	Departamento de Talento humano.
		Medio	Mejorar los métodos para capacitar al personal.	
		Bajo	Buscar incentivos para atraer la atención a las capacitaciones.	

3. Transformación de la evaluación como instrumento de proyección.	Perfeccionar las deficiencias del talento humano, conociendo sus fallas y mejorándolas.	Excelente	Continuar con el ritmo de trabajo.	Departamento de Talento humano.
		Bueno	Seguir esforzándose.	
		Medio	Trate de mejorar su desempeño.	
		Insuficiente	No cumple con las exigencias.	
4. Apropiación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del clima organizacional.	Un ambiente adecuado de trabajo, salud ocupacional y talento humano motivado.	Bueno	Mantener el buen clima.	Departamento de Talento humano.
		Malo	Mejorar la estrategia.	
5. Calidad del servicio.	Satisfacción del cliente al 100%.	100%	Mantener la excelencia.	Departamento de Talento humano.
		75%	Mejorar la estrategia.	
		50%	Analizar las fallas.	
		25%	Replantear la forma de ofrecer el servicio.	
6. Cultura del servicio.	Optimización de tiempo de servicio.	Optimiza	Utilizar de manera continua el proceso estandarizado.	Departamento de Talento humano.
		No optimiza	Mejorar la estrategia.	

Elaborado por: Andrea Usinia

6.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA

6.7.1. CONCLUSIONES

- Se diseñó un plan que consta de: programas, proyectos y actividades enfocadas en la gestión del talento humano.
- Se constituyó la propuesta observando el servicio al cliente, y así poder atender a las necesidades de las hosterías de la ciudad de Riobamba.
- Se pretende favorecer a desarrollar con mayor facilidad las actividades cotidianas de las hosterías.
- Se propone un mecanismo de seguimiento periódico al plan.

6.7.2. RECOMENDACIONES

- Destinar e instruir los recursos empresariales (Talento Humano, económicos, financieros, materiales tecnológicos, administrativos y otros), necesarios para ejecutar esta propuesta en cada una de las hosterías de acuerdo a sus necesidades.
- Actualizar periódicamente el plan que consta de: programas, proyectos y actividades enfocadas en la gestión del talento humano.
- Observar periódicamente el servicio al cliente, y así poder atender a las necesidades de las hosterías de la ciudad de Riobamba, e incorporar al proceso inmediatamente.
- Operacionalizar las actividades cotidianas de las hosterías observando los cambios incorporados periódicamente.

CAPITULO VII

7. BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, D. (2009). *Manual de planificación estratégica*. México.
- Cárdenas, F. (2006). *Proyectos Turísticos*.
- Censo de población y vivienda. (2010).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Elsevier Editora Ltda.
- Dapazo, L. (2010). *Conceptos de planificación estratégica*. Quito.
- Fidias, G. (2012). *Introducción a la metodología científica*. Caracas.
- Francisco García Ortiz, M. G. (2003). *Técnicas de Servicio y Atención al Cliente*.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación* .
- Lillo Bañuls, R. R. (2007). *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*. Murcia-España.
- Lledó, P. (2011). *Administración de Proyectos: Gestión del Talento Humano*.
- Martínez, C. (2010). *Procedimiento para el Estudio de los Procesos en establecimientos turísticos*.
- Mora, C. (2012). *Las organizaciones en la era del conocimiento*.
- Palella, S. &. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fedeupel.
- Simón L. Dolan, R. V. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Amelia Nieva.
- Soto, B. (2011). *Qué es la gestión del talento*.
- STANTON, W. (2011). *Teoría General del Turismo*.
- Trespacios, V. B. (2005).
- Vásquez, A. (2008). *Gestión del Talento Humano*.
- Zornoza, C. C. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*.

CAPITULO VIII

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1

Encuesta a clientes internos



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de los clientes internos para el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Servicio al Cliente en las Hosterías de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Encuestadora: _____

Formulario N°: _____

Fecha: _____

Ciudad: _____

Nombre de la Hostería: _____

Instrucciones:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos en ella son estrictamente confidenciales.
- Conteste todas las preguntas.
- Marque con un X en su respuesta.
- Escriba con letra clara en los reglones donde sea necesario.
- Su criterio será de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo.

1. ¿Cuál es su Género?

Masculino ()

Femenino ()

2. ¿Cuál es su edad?

1. () Menor de 18 años
2. () 18 a 29 años
3. () 30 a 39 años

- 4. () 40 a 49 años
- 5. () 50 a 59 años
- 6. () 60 o más años

3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Nivel de instrucción	Marque con X
1. Primaria	
2. Secundaria	
3. Superior	
4. Post-grado	

4. ¿Cuál es el tiempo que usted labora en la Hostería?

- 1. < de 1 año ()
- 2. 1 a 2 años ()
- 3. 3 a 4 años ()
- 4. 5 años ()
- 5. > de 5 años ()

5. ¿Conoce usted si en la Hostería existe un Organigrama Estructural?

Si () No ()

6. ¿Conoce usted si en la Hostería existe un Organigrama Funcional?

Si () No ()

7. ¿Cree usted que el puesto o cargo que desempeña actualmente en la hostería se encuentra acorde con su formación?

Si () No ()

8. ¿Qué influye en su productividad a la hora de trabajar?

- Experiencia Laboral ()
- Buen clima laboral ()
- Capacitaciones ()
- Todas las anteriores ()

9. ¿Considera si su sueldo está acorde a las actividades que realiza en la hostería?

Si () No ()

10. ¿Al momento de ingresar a la hostería pasó por un proceso de selección?

Si () No ()

11. De acuerdo a su experiencia laboral, ¿Cuáles serían los requerimientos internos para mejorar el servicio al cliente en la hostería?

- Reconocimientos ()
- Capacitaciones ()
- Clima Laboral ()
- Remuneración justa ()

12. ¿La hostería cuenta con una Política de Capacitaciones para sus empleados?

Si () No ()

13. Para usted ¿Un Plan de Gestión de Talento Humano mejorara el Servicio al Cliente ofertado por la Hostería?

Si () No ()

14. Con la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano en la Hostería cuales serían los beneficios que estos traerán?

1. Crecimiento económico ()
2. Reconocimiento nacional e internacional ()
3. Excelente clima laboral ()
4. Servicio al Cliente de calidad ()

MUCHAS GRACIAS

8.2. ANEXO 2

Encuesta a turistas



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE GESTIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA

La presente encuesta tiene como objetivo recoger información de los turistas para el diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el Servicio al Cliente en las Hosterías de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Fecha: _____

Ciudad: _____

Formulario N°: _____

Instrucciones:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos en ella son estrictamente confidenciales.
- Conteste todas las preguntas.
- Marque con un X en su respuesta.
- Escriba con letra clara en los reglones donde sea necesario.
- Su criterio será de suma utilidad para el desarrollo de este trabajo.

1. ¿Cuál es su Género?

Masculino ()

Femenino ()

2. ¿Cuál es su edad?

1. () Menor de 18 años
2. () 18 a 29 años
3. () 30 a 39 años
4. () 40 a 49 años
5. () 50 a 59 años
6. () 60 o más años

3. A su criterio cómo calificaría el nivel de satisfacción que ofrece la Hostería que usted visitó?

- 1. Muy Bueno ()
- 2. Bueno ()
- 3. Regular ()
- 4. Malo ()

4. ¿Considera usted que la expectativa debe coincidir con la calidad de servicios ofertados para la Hostería?

Si () No ()

5. Está de acuerdo que existan herramientas de seguimiento y evaluaciones internas, para mejorar el servicio al cliente en la Hostería?

Si () No ()

6. ¿Cuáles fueron los medios de promoción que se enteró de los servicios que brinda la hostería?

- 1. Internet ()
- 2. Redes Sociales ()
- 3. Tv, radio, prensa ()
- 4. Recomendaciones personales ()
- 5. Otros..... ()

7. Dentro de la hostería que usted visitó existía un buzón de sugerencias y comentarios del servicio?

Si () No ()

8. Estaría dispuesto a pagar un valor más elevado cuando mejore el servicio al cliente ofertado por la hostería?

Si () No ()

9. La cantidad de servicios ofertados en la hostería es suficiente para lograr su satisfacción?

Si () No ()

10. Cree usted que un Modelo de Gestión de Talento Humano mejoraría el Servicio al Cliente en la Hostería?

Si ()

No ()

MUCHAS GRACIAS