

Propuesta para asegurar la calidad de los servicios administrativos en establecimientos recreativos al gestionar el talento, caso de estudio

Proposal for assuring quality in recreational establishments administrative services when managing the human talent, case study

CALVOPIÑA, Diego M. 1; GUERRERO, Daniel M. 2; AVALOS, Nelly P. 3; MACHADO, Ana L. 4 y ALARCON, Juan C. 5

Recibido: 23/04/2019 • Aprobado: 01/08/2019 • Publicado 05/08/2019

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Se exponen resultados al diseñar, documentar e implementar enfoque de talento humano, orientada a la gestión de la calidad para el éxito de los servicios en establecimientos recreativos y esparcimiento. Se logra documentar, diseñar, aplicar el manual desde la mejora continua en los procesos. El aporte en esta investigación es el aporte de manual para gestión del talento humano en calidad de herramienta gerencial para la oportuna toma decisiones y gestión de procesos. Se valida la eficacia del manual sugerido y posible generalización según contexto particular específico

Palabras clave: Manual talento humano, Competitividad, Gestión del conocimiento, Gestión de la calidad

ABSTRACT:

They are shown results of the design, documentation and implementation of management for quality management, to achieve the success of services in entertainment establishments. It is managed to gather documentary evidence, to lay plans, to apply the human talent manual oriented to quality management assuming continuous improvement in the processes. The contribution in the present investigation is the human talent vision itself, assumed as tool related for the opportune take decisions and managing the process. The efficacy of the suggested human talent manual and possible generalization according to entrepreneurial context are validated key words

Keywords: Human talent manual; Quality management, Competitiveness, Knowledge management; Quality management

1. Introducción

En este artículo se resumen los resultados de la investigación orientada a ordenar y gestionar la calidad en servicios recreacionales específicos, al instrumentar herramienta del talento humano como es manual de gestión del talento humano, en lo adelante MTH, y capaz de contener los requisitos de calidad implícitos en las funciones, competencias y perfil de los cargos inherentes.

La investigación nace del previo diagnóstico ejecutado a establecimientos dedicados al esparcimiento y ocio, localizados en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. El grado de insatisfacción expresados por los clientes, denotan bajo profesionalismo en los servicios, oferta errática, mala imagen y pésima calidad percibida.

Al valorar las vías que permitan amortiguar las no-conformidades detectadas, la estrategia es asumir al actor clave del éxito en los servicios, los propios colaboradores del recinto, donde los requisitos para gestionar la calidad, se expresan y visualiza en el MTH, combinando calidad vs talento humano desde el ámbito de la gestión empresarial.

Desde la fundamentación legal, el Código de Administración del Ecuador, plantea el principio de calidad, donde "las administraciones públicas deben satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de las personas, con criterios de objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos" (CodAdm, 2017, p.2).

El problema enunciado es la ausencia de herramienta orientada a la gestión de la calidad y la mejora continua de los servicios desde la visión del talento humano en establecimientos recreativos y de esparcimiento. En calidad de caso de estudio, son seleccionados establecimientos para validar el MTH desde la visión participativa y sistémica de los colaboradores, asumiendo estos investigadores presupuestos de Corporación Autónoma Regional (2007); Ministerio de Salud (2010); Muñoz, (2012); Instituto Caro y Cuervo, (2016); Oficina Asesora planeación (2018).

Es ejecutado el análisis del entorno de la organización como condición previa para diseñar el MTH. Se originan procesos y ejercicios de creatividad entre los colaboradores en entidades caso de estudio, determinando las oportunidades y capacidad de respuesta, además de ideas innovadoras a favor de la mejora continua.

Son enunciadas, analizadas y establecidas estrategias para minimizar las amenazas y debilidades identificadas, logrando el consenso que el MTH resulta herramienta esencial para elevar la competitividad del desempeño, así como la correcta, pertinente toma de las decisiones. Se adoptan criterios y presupuestos de Jerez, (2010); Hernández, (2010); Instituto Nacional Estadísticas (2013).

Se destaca el enfoque de (Continolo, 2008, p.23), al conceptualizar el manual como "una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuados esfuerzos del personal operativo". (p.23). Puede afirmarse que, son documentos elaborados sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de los establecimientos y la forma en

que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

El MTH es construido a partir de preceptos de la gestión de talento humano y gestión de la calidad, a partir de la visión sistémica y participativa, a tenor de postulados de Chiavenato (2009), conteniendo epistemas asociados a la gestión de la calidad. Asumiendo criterios de (Rey y Velazco, 2007, p.123), la calidad:

es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades expresas. Las necesidades pueden incluir aspectos relacionados con la aptitud para el uso, seguridad, disponibilidad, confiabilidad, mantenimiento, aspectos económicos y de medio ambiente. (p.123).

El investigador (Aguilar,2015, p.256), abunda en los objetivos de los manuales de talento humano y en específico "facilitar el reclutamiento, selección, integración del personal" (p.256), donde están implícitos los procedimientos, -que a tenor de (Melinkoff, 2002, p.28)., asevera que "los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". (p. 28).

El manual se orienta a la calidad ofertada del servicio al cliente, y que según (Gómez, 2004, p.11):

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. (p. 11)

Estos autores, estiman indispensable reflejar los principios de calidad enunciados en la norma internacional ISO 9001: 2015, además del anexo correspondiente a la estructura de alto nivel, -HSL-, en las cláusulas asociadas con el liderazgo; planificación; contexto organizacional, operación y ciclo Deming como base de la mejora continua a la hora de afrontar no conformidades y minimizadas estas a partir de la prevención.

Elemento decisorio en el éxito de este MTH, y además implícito en los requisitos de calidad de la citada norma internacional, es el liderazgo basado en la unidad de acción y propósitos, políticas, estrategias compartidas y debidamente socializadas. La sostenibilidad del manual reside en la participación del personal y reconocer sus competencias, la necesidad del aprendizaje permanente, lo que permite gestionar los servicios de manera eficiente y eficaz.

La subjetividad inherente a la servucción, obliga a reconocer los diferentes procesos y su interrelación de manera coherente, orientado a la previsión de resultados. Estos procesos, íntimamente relacionados, componen además los recursos, controles e interacciones orientados a optimizar el desempeño. Especial atención en el MTH, el principio de la mejora y la capacidad de reaccionar a los cambios internos o externos, creando nuevas oportunidades.

No es posible diseño de MTH, afirman los autores de esta investigación, sin el previo análisis del contexto de la organización a partir de planeación estratégica aprobada. Por tal motivo, se aplica el estudio de la organización y su contexto, comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas; determinar el alcance del MTH y sus procesos, se logra entonces organizar el propósito y dirección estratégica del establecimiento.

Se precisa alinear la planeación estratégica y el MTH, añadiendo el enfoque del pensamiento basado en el riesgo, como efecto de la incertidumbre y la desviación respecto a los resultados que se desean obtener. El MTH asume en su diseño el riesgo, donde la acción preventiva forma parte de la planeación estratégica.

A tono con la evolución de la gestión del talento humano y la orientación a la calidad, es adoptado el principio de la gestión del conocimiento en el MTH, al determinarse el conocimiento necesario para operar y asegurar la conformidad de los servicios y la satisfacción del cliente.

Entonces, se precisa la disponibilidad, mantención, aseguramiento y protección de este conocimiento implícito en la servucción, donde el talento humano revelado en el grado de profesionalidad y motivación es decisorio en el éxito del desempeño. Se precisa validar la competencia del personal, perfiles de cada cargo, planes de capacitación y ficha del personal.

En esta investigación, se asumen los conceptos de (Brocka y Brocka, 1994, p.146) donde la aplicación de la calidad se refiere a "los esfuerzos para motivar al personal hacia la calidad de desempeño, no deben dirigirse únicamente a los operarios de producción, sino también al personal de mercado, diseño, documentación, compras, inspección, ensayo, envasado y despacho y servicios de post-venta". (p. 146). Es tarea de cada administración, determinar las vías, técnicas de motivación, atendiendo al contexto propio organizacional.

La dinámica de los servicios en esta naturaleza de establecimientos, exige operar en función de asegurar la calidad total en el servicio. Ello es la solución que permite respuestas estratégicas competitivas adecuadas a un entorno cada día más difícil y complejo. Es por ello que la palabra calidad está asumiendo significados más completos que van desde el proceso al producto o servicio. Como bien señala (Feigenbaum, 1992, p.29):

la calidad es una determinación del cliente, no del ingeniero, del responsable de marketing, o de la Dirección General de la empresa y resulta el conjunto total de las características del producto o servicio, de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través del cual el producto en uso satisfará las expectativas del cliente (p. 29)

El término calidad en los servicios, asumiendo criterios de Mariño y Calvopiña (2016), ha evolucionado desde el enfoque de control de calidad, que constituye la primera etapa de la gestión de calidad basada en supervisiones para mejorar la producción. Ya, la etapa del aseguramiento de calidad se encarga de garantizar que la continuidad ésta en el servicio brindado, y referido a la calidad total como sistema de gestión, directamente vinculado con la mejora continúa.

La meta final, y al asumir postulados de (Cruz y González, 2007, p.94) afirman de "la consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, sea éste interno o externo." (p.94).

El MTH responde a la política de calidad, alineada con la misión y visión del establecimiento. Resulta declaración formal, socializada y compartida, pues a tenor de Ortiz (2010), cita a (Garrido, 2006, p.235), "significa que la dirección reconoce el problema y está dispuesta a tomar las medidas para atacarlo" (p.235).

Fundamenta Hernández (2001), de las razones para establecer la política de calidad. Resulta la ayuda, en este caso al establecimiento campo de estudio, a clarificar el pensamiento, comunicando a todos los colaboradores de forma clara y precisa, resulta la política base para futuros cambios, estableciendo los marcos de fijación de los objetivos de calidad propios.

Referido al tema de la gestión, implícito en MTH, afirma (Alexander, 2002, p.231) que "la gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes de calidad, las operaciones, y las evaluaciones". (p. 231). Así, lograr la calidad deseada, depende del grado de participación y compromiso de los colaboradores y miembros del establecimiento.

Afirman por su parte, (Camisón, Cruz y González, 2007, p.8):

la calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa. El aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países y la

creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones son algunas las causas que hacen de la calidad un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna. (p.8)

La responsabilidad de gestionar calidad en manos del talento humano de la organización, es indispensable de las nuevas estrategias diseñadas para el éxito de la empresa, fundamentadas en un nivel de desempeño que permite la sostenibilidad y permanencia en el mercado. No goza de pertinencia esta afirmación sin la participación activa, consciente del talento humano involucrado.

Para fines contractuales, al criterio de los citados Mariño y Calvopiña (2016), obligatorios y de evaluación, puede ser necesario demostrar la aplicación de algún elemento específico del sistema de calidad, y el MTH es la evidencia del elemento específico. Esta afirmación no identifica al MTH como sistema de calidad, sino como herramienta orientada a asegurar la calidad del servicio desde la dimensión de talento humano.

En el MTH, para que de calidad esté plenamente establecida, están presentes las variables y requisitos implícitos en los servicios, pues según Ortiz (2010), cita al investigador (Vila, 2005, p.45) al expresar: "es un documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de actividades relativas a un producto, servicio, contrato o proyecto, en particular". (p. 45). El MTH no se considera sistema en sí, sino componente básico para acceder a la cultura de calidad por la administración y trabajadores.

Referido al control de calidad, Sarango (2010) cita al investigador (Quintero y Valencia, 2008, p.38) al afirmar, "el control de calidad incluye técnicas y actividades operacionales destinadas a mantener bajo control un proceso y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad (espiral de calidad), para conseguir mejores resultados". (p. 153).

El MTH recoge los formatos de control sobre las variables críticas de calidad en el establecimiento recreativo y de esparcimiento público, se orienta además al aseguramiento de la calidad, que como bien afirman (Mariño y Calvopiña, 2016, p.14), "asumido como todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos de calidad establecidos" (p.14).

Y para que sea efectivo el aseguramiento de la calidad requiere, según (Mercado, Díaz y Flores, 2000, p.119) "generalmente una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la adecuación del diseño y de las especificaciones según las aplicaciones previstas". (p.119).

Retomando los preceptos de Mariño y (Calvopiña, 2016, p.18), "a menos que los requisitos establecidos reflejen totalmente las necesidades del usuario, el aseguramiento de la calidad no es completo" (p.18). Brindar confianza puede significar que se entregue evidencias, y según Carrizo (2018), asume el autor (Diez, 2013, p.179) al expresar "dentro de una organización el aseguramiento de la calidad sirve como una herramienta de gestión. En situaciones contractuales, el aseguramiento de la calidad sirve también para dar confianza respecto al proveedor". (p. 420)

Resulta complejo medir la calidad en los servicios, donde el evaluador es el cliente, y esto ha de ser transmitido a todos los colaboradores, creando incentivos orientados a lograr la excelencia del servicio. Afirman con certeza (Brocka y Brocka, 1994, p.246) "la gerencia debe hacer un reconocimiento al desempeño cuando se alcanzan niveles satisfactorios de calidad, (p.246).

Pero ya establecido el MTH, se precisa auditarlo y como bien señala (García, 2008, p.256), "es un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen con las disposiciones previamente establecidas, si éstas se han aplicado efectivamente y son adecuadas para lograr los objetivos" (p.256). Así, el MTH contiene en los formatos la lista de chequeo que permiten auditar las variables de calidad contenidas.

Este MTH contiene los registros asociados a la calidad del desempeño, que a tenor de (Saylor, 1992, p.21), "requiere que se mantengan suficientes registros, para demostrar el cumplimiento de la calidad requerida y verificar que las operaciones del sistema de gestión de calidad sean efectivas" (p. 21).

La meta u objetivo general en esta investigación es el diseño y validación de MTH en establecimiento recreativo y esparcimiento, y como objetivos específicos es establecer el diseño de cargos con sus respectivas evaluaciones de desempeño, definir requisitos y procedimientos a cumplir por candidatos a la hora del reclutamiento y selección del personal, diseñar normas de seguridad ocupacional para los establecimientos previniendo riesgos, estructurar programa de capacitación para los empleados y colaboradores, gestionando conocimiento pertinente.

Este MTH se orienta además al control interno, pues a tenor de (Cashin, Neuwirth, Levy ,1988, p.278), "el control administrativo incluye el plan de organización y los procedimientos y registro relacionados con los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones por parte de la dirección" (p.278).

Las funciones de los empleados y todos los procedimientos operativos, deben constar en documentos que sirva de partida para evaluar y documentar las acciones llevadas a cabo por cada persona. Entonces, las actividades de control están inscritas en políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la organización. Estas aseguran que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de los establecimientos.

Como bien afirman (Mercado, Díaz y Flores, 2000, p.48), "deben establecerse y ajustarse políticas, procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad" (p. 48). El MTH contiene los procedimientos y políticas que aporten una seguridad razonable al control no solo de calidad, sino además administrativo.

Los citados autores refieren la productividad como "una manera de evaluar la eficiencia con que se están utilizando los insumos, tanto humanos como materiales y financieros, en la generación de un bien o servicio" (Ibídem, p. 16), y es que la calidad del servicio impacta en la recurrencia de los clientes, mayores consumos, control de gastos y, por consiguiente, elevación de ésta.

La productividad en un establecimiento recreativo y esparcimiento, afirman Mariño y (Calvopiña, 2016, p.25), "es el mecanismo que puede elevar el nivel de vida de los trabajadores y el margen de ventas de los establecimientos, por lo tanto, emprender acciones para mejorarla es fundamental" (p.25).

Referido al MTH como soporte comunicacional, aglutina documentos asumidos como fuentes de comunicación y coordinación, los cuales permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información del establecimiento (antecedentes, legislación, estructura y objetivos políticas sistemas y procedimientos, etc.), instrucciones y alineamientos necesarios para el mejor desempeño de funciones. El investigador (Duhat, 2008, p.25) lo define como: "un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo" (p.25).

El aporte de la investigación es el propio manual para la gestión del talento humano, al resolver falencia de esta herramienta en los establecimientos recreativos y esparcimiento. Se concluye que resulta pertinente y necesario implementar trabajos de esta naturaleza, aportando a la sociedad en mejor calidad de vida y elevando de este modo la competitividad de establecimientos

2. Metodología

Son adoptadas las investigaciones de tipo descriptivo, donde se describen datos y variables; investigación de campo al aplicar el estudio de caso, al recolectar, analizar, diseñar en establecimiento el manual en cuestión; investigación exploratoria al ejecutar el análisis del contexto, tanto interno como externo. Puede afirmarse en investigación de tipo transversal, pues ocupa la organización como sistema desde la visión del talento humano.

De los métodos científicos adoptados, se citan el método inductivo pues al pretender conocer la realidad, se aplican los conceptos teóricos en el problema, ejecutando un análisis desde lo general a lo singular hasta lo particular; método de análisis y síntesis bibliográfico, gestionando fuentes validadas y extrayendo aquellos contenidos a ser contextualizados en la investigación; método de expertos al acudir a especialistas en el campo de estudio, evacuando dudas y reorientado esta investigación; métodos empíricos al aplicar instrumentos de recopilación de datos como son las entrevistas y encuestas, además de la observación del contexto empresarial; métodos de análisis estadísticos al procesar los datos recopilados, describiendo en estadígrafos descriptivos el estado de la investigación y diagnóstico.

Referido a la determinación del tamaño muestral, de la población en ciudad de establecimientos recreativos y esparcimiento, son 19 los diagnosticados, además de aplicados los instrumentos de recolección de datos a 95 clientes. Se elaboran cuestionarios, tabulando y procesando resultados a través del software SPSS-23, y el posterior análisis literal de cada resultado. Para conocer de la estructura de las preguntas claves en cuestionarios, consultar a (Mariño y Calvopiña, 2016) dado el límite de cuartillas permitidas en este artículo.

El tipo de investigación desarrollada corresponde a la de carácter descriptivo explicativo, pues se analiza y aborda el impacto e influencia de la falta de MTH orientado a la calidad y mejora continua en los servicios. El nivel de investigación diagnóstica y exploratoria parte de establecimiento recreativo y esparcimiento, permitiendo arribar a conclusiones y maneras de tratar el problema, tanto en el ámbito legal, social, técnico.

Es planteada en calidad de hipótesis nula que la gestión de la calidad implícita en manual de talento humano si contribuye a la mejora continua en los procesos de los establecimientos recreativos y esparcimiento de la ciudad de Riobamba; mientras que la hipótesis alternativa plantea que la gestión de la calidad implícita en manual de talento humano no contribuye a la mejora continua en los procesos de los establecimientos recreativos y esparcimiento de la ciudad de Riobamba. Se apela para la comprobación de la hipótesis la prueba estadística de X^2 y puede ser apreciada en (Mariño y Calvopiña, 2016)

3. Resultados

El análisis gráfico, tabulado y literal del diagnóstico, es reflejado en (Mariño y Calvopiña, 2016). Se evidencian insatisfacciones en cuanto a higiene de baños e incumplimiento con las normas de higiene y salubridad. La diversidad de entorno en que se desenvuelven los locales como son las pistas bailables dependen de la afluencia de clientes. Los trabajadores opinan del mal estado y cantidad de casilleros para guardar las pertenencias, y ello impacta en el grado de motivación y eficacia de servicios a clientes ante la inseguridad de las prendas y pertenencias.

Existe un criterio poco favorable del público referido al trato y cordialidad, pues un 82% afirma insatisfacción; el servicio de parqueadero es devaluado al opinar su insatisfacción el 89% de los encuestados, solo el 11% de los locales posee parqueadero adecuado. Se destaca el tema de la protección y elevada satisfacción, 95%, y ello indica el peso que las gerencias brindan a la seguridad y tranquilidad a la hora del ocio, además de la educación de los guardas. Más no todos los locales poseen cámaras de seguridad y ello no pasa inadvertido por los clientes, que otorgan solo 84% de índice de satisfacción.

Los hallazgos de la observación en los establecimientos arrojan que solo un 53% de estos cumple con la infraestructura adecuada como es la discoteca, por lo que en el plan de acciones sugerido está la revisión de las normativas, mejorar o cambiar estructuras. Así, solo el 47% de los locales cuenta con el mobiliario adecuado, desconociendo las reglas y estándares para estos locales.

Un aspecto crítico es que solo el 26% de los locales cuenta con casilleros para ropa de clientes, ello limita la comodidad y seguridad. Otro aspecto crítico es la inexistencia de salidas de emergencia, donde solo el 84% de los establecimientos la poseen, requerimiento obligatorio para el permiso de funcionamiento.

Aspecto desvalorizado resulta la percepción de los clientes respecto a la cordialidad de los meseros y cantineros, pues el 53% devalúan el trato, y esto es producto al reclutamiento y selección de personal no competente y baja profesionalidad. No existe otra vía para el éxito del establecimiento, que una selección adecuada del talento humano y permanente capacitación en relaciones humanas y calidad para elevar la calidad del servicio.

Relativo a la presentación del personal en la cancha, solo el 58% de los locales cuentan con el personal presentable, y ello es referido a la vestimenta y presencia. Esto es un indicador de la baja o nula cultura en los servicios y la ignorancia de la percepción del nivel de satisfacción del cliente.

Se destaca que, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a clientes en los establecimientos recreativos y esparcimiento, y a partir de los grados de libertad y nivel de confianza establecido, se rechaza la hipótesis alternativa, aceptando la hipótesis nula donde la gestión de la calidad implícita en manual de talento humano si contribuye a la mejora continua en los procesos de los establecimientos recreativos y esparcimiento en la ciudad de Riobamba.

Las conclusiones de esta investigación preliminar indica la necesidad de elaborar un manual de talento humano orientado a la gestión de la calidad, infraestructura, cultura de servicios e idoneidad, específicamente las vías de gestionar esta.

La propuesta resuelve la necesidad de desarrollar un MTH para los establecimientos recreativos y esparcimiento de Riobamba, en calidad de soporte para la atención brindada a los clientes con personal ampliamente capacitado. Se impone en la actualidad, incorporar a los establecimientos personas capaces de amoldarse a nuevos ambientes, y para lograrlo se requiere de un proceso de capacitación constante en materia de servicios y como gestionar la calidad.

Tal premisa es conquistada al contar los establecimientos con una guía interna que les proporcione conocimientos innovadores de las funciones, responsabilidades y tareas complementarias para cumplir con su trabajo. Este instrumento resultaría estéril de no enfatizar en la selección de la persona idónea para realizar determinada labor. Basado el manual en su estructura funcional, suministra instrucciones definidas, específicas y puntuales de cada uno de las actividades según los cargos, proporciona a los establecimientos herramientas para cuantificar, evaluar la productividad y desempeño entre otras

3.1. Diseño y elaboración del MTH

El MTH, adscrito a los establecimientos recreativos y esparcimiento de la ciudad de Riobamba, es el eje central a la hora de gestionar calidad en los servicios por los recursos humanos. La configuración administrativa de los establecimientos recreativos y

esparcimiento, resulta el departamento de talento humano responsable de contratar, evaluar, capacitar y demostrar la idoneidad del trabajador, los quehaceres del establecimiento. No existen evidencias de manuales de esta naturaleza en los establecimientos investigados

Referido a la descripción de puestos de trabajo se detallan los perfiles y funciones de los puestos de trabajo que debe ejecutar el trabajador, exigiendo incorporar a la institución personal proactivo y poli-funcional. De tal manera, es posible seleccionar y reclutar a colaboradores con las competencias debidas según las funciones de cada cargo.

El MTH contiene las herramientas para describir o actualizar los puestos laborales, así como las competencias requeridas en el perfil de estos, clasificando los puestos de los establecimientos en general. Basado en dimensiones como funciones, y en cada función el requisito de calidad exigido a lograr, nivel de responsabilidad, complejidad, requisitos mínimos para su desempeño y otros factores, es posible diferenciar y brindar el tratamiento técnico en materia de política salarial, reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y otras acciones administrativas.

El objetivo del MTH, es establecer los lineamientos de gestión del personal en los establecimientos recreativos y esparcimiento, y orientados a la calidad de la ciudad de Riobamba. Se facilita el ordenamiento de la estructura de cargos de acuerdo a los objetivos de los establecimientos; el proceso de selección, capacitación y contratación personal; determinando responsabilidades, evitar duplicaciones en las labores, servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, la respectiva evaluación para posterior toma de decisiones.

El alcance es para todos los cargos existentes en los establecimientos con este instrumento de trabajo implementado a los establecimientos recreativos y esparcimiento de la ciudad de Riobamba. Es descrito el glosario de términos, homogeneizando el vocabulario y comprensión del manual.

Referido a la estructura, contiene nueve cargos con sus especificaciones donde por orden jerárquico se describe el puesto, la denominación del puesto, la labor general a desempeñar, las labores específicas, así como las propias especificaciones del puesto. Es descrito el nivel de conocimientos exigidos, educación, experiencia, habilidades, destrezas y condiciones de trabajo. Se ejecuta análisis del puesto laboral y su clasificación, valorando éste.

De tal manera, se cuenta con un manual descriptivo de cargos y funciones para los establecimientos recreativos y esparcimiento de la ciudad de Riobamba. Se fortalece la información y características referentes a cada uno de los cargos presentes en este manual adaptado al medio.

Ello facilita a la administración de personal asociado al reclutamiento, selección, contratación, evaluación y capacitación de personal al puesto requerido y en Figura 1, refleja el organigrama funcional, inscrito el propio manual en formato de procedimiento. Se establecen formatos para las funciones de puestos de trabajo, descripción funcional, perfil básico y pautas generales, énfasis en cada puesto en la descripción funcional y los requisitos de calidad de satisfacer y en Figura 2 se revela ejemplo.

Figura 1
Organigrama Funcional



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

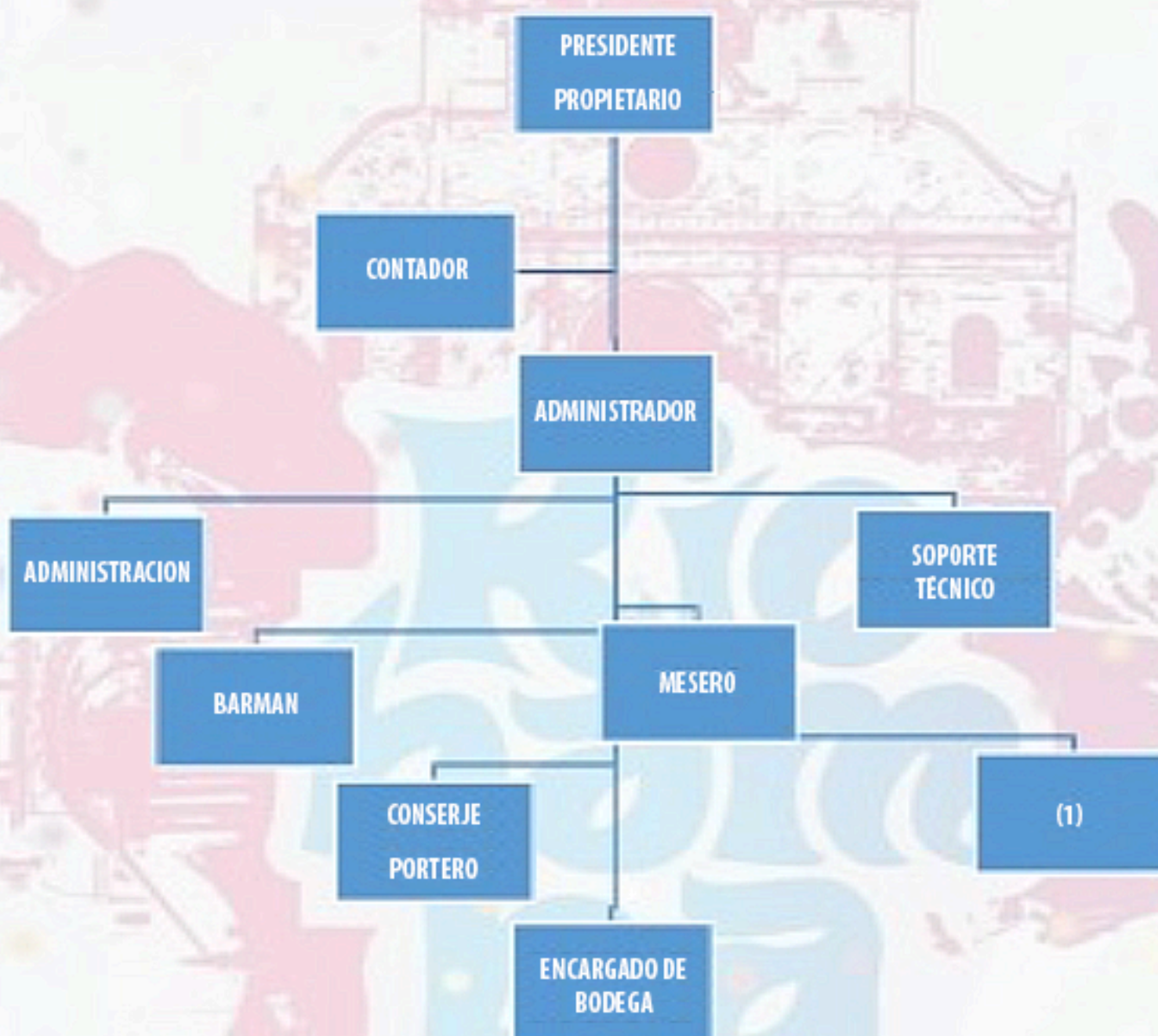


Figura 2
Funciones cargo laboral



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO:	BARMAN
DEPARTAMENTO:	Administración
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Administrador

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. DEFINICIÓN.- Bajo supervisión directa y continua, realiza trabajos de dificultad promedio, efectuando labores de preparación general de toda clase de bebidas dentro del Bar, tanto a los clientes de la barra como a las solicitudes de los meseros.

2.2. DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- Mezcla los diversos ingredientes para obtener las bebidas o especialidades que soliciten los clientes en la barra a los meseros para su posterior servicio de las mesas.
- Prepara y sirve toda clase de bebidas nacionales e internacionales que solicitan los clientes.
- Realiza pedidos de material necesario para prestar el servicio y de llevar los registros diariamente de la cantidad de botellas en existencia.
- Mantiene el orden y mantenimiento de la barra.
- Lava y seca los vasos y copas.

3. PERFIL BÁSICO

- **Educación mínima requerida:** Educación básica (Bachiller)
- **Años de experiencia en puestos similares:** 1
- **Años de experiencia general:** 3
- **Cursos adicionales requeridos:** Curso de barman dictado por el CECAP o cualquier otra institución reconocida. Curso de Relaciones humanas.

4. PAUTAS GENERALES

- 4.1. Disponibilidad a tiempo completo.
- 4.2. Orden y perseverancia.
- 4.3. Conocimiento de la preparación de bebidas nacionales e internacionales.
- 4.4. Conocimientos de las normas de higiene y seguridad industrial.
- 4.5. Habilidades para trabajar con público de todo nivel y forma cortés y educado.
- 4.6. Habilidad para realizar mezclas de cócteles y otras bebidas.
- 4.7. Destreza en el manejo de utensilios y materiales propios del oficio.

Fuente: (Mariño y Calvopiña, 2016)

Se establece el proceso de provisión de personas, explicitando procedimiento de reclutamiento, formato establecido, procedimiento de selección con sus normas y políticas. Capítulo aparte es la evaluación del desempeño, sus políticas, procedimientos y normas, formatos. Se establecen escalas de desempeño a partir de las variables evaluadas, donde se establecen las necesidades de aprendizaje y capacitación en cada puesto.

Ya, las normas de seguridad y salud ocupacional se establecen en base a la legislación actual, políticas y normas, procedimientos y tratamientos a los entornos físicos, psicológicos, además de principios ergonómicos. Se establece además el programa de capacitación con sus respectivas políticas, normas y procedimientos y Figura 3 refleja el programa anual. Énfasis en el seguimiento a las mejoras, a partir del monitoreo según indica la Figura 4, y se adjunta además la ficha de medición del proceso.

Figura 3
Programa anual Capacitación



PROGRAMA PROPUESTO DE CAPACITACIÓN (ANUAL)			
CAPACITADOR: Calidad Exterior		DIRIGIDO: Todo el personal	
<p>La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en el talento humano, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los empleados para aumentar su productividad en el trabajo laboral.</p>			
TALLER	OBJETIVO	CONTENIDO	DURACIÓN
Liderazgo y motivación del personal de talento humano.	<p>Conocer las características de un líder y saber si lo tenemos en nuestro grupo de trabajo</p> <p>Medir de qué modo repercute la motivación tanto en su vida personal como laboral.</p>	<p>El líder.</p> <p>El liderazgo dentro de las organizaciones.</p> <p>Satisfacción interna y externa.</p> <p>Motivación y la satisfacción laboral.</p> <p>Clima organizacional.</p>	10 horas
Trabajo en equipo	<p>Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en el hotel.</p> <p>Dar a conocer la importancia y necesidad de trabajar en equipo.</p>	<p>Grupos y equipos.</p> <p>Valores de trabajar en equipo.</p> <p>Los roles en el equipo de trabajo</p> <p>Cooperación como estrategia de éxito en el equipo de trabajo.</p>	12 horas
Comunicación	<p>Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, con el objetivo que el empleado esté enterado de las actividades que el hotel está realizando.</p>	<p>Desarrollo de las habilidades comunicativas.</p> <p>Problemas de la percepción y expresión.</p> <p>Principios de un buen receptor y del buen emisor.</p> <p>Principio para desarrollar el hábito de saber escuchar.</p>	17 horas
Relaciones Humanas	<p>Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaboradores y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.</p>	<p>Relación jefe - empleado.</p> <p>Importancia de la relación laboral.</p> <p>Reglas para una comunicación efectiva.</p> <p>Procesos de las relaciones humanas.</p>	15 horas
Negociación y conflictos	<p>Reflexionar sobre el conflicto como una oportunidad de cambio.</p>	<p>Definición e importancia de los conflictos.</p> <p>Causas que generan conflictos y forma de cómo prevenirlos.</p> <p>Definición e importancia del proceso de negociación.</p> <p>Cómo utilizar la negociación y el diálogo para la transformación de los conflictos.</p>	20 horas

Fuente: (Mariño y Calvopiña, 2016)

Figura 4
Plan de mejora



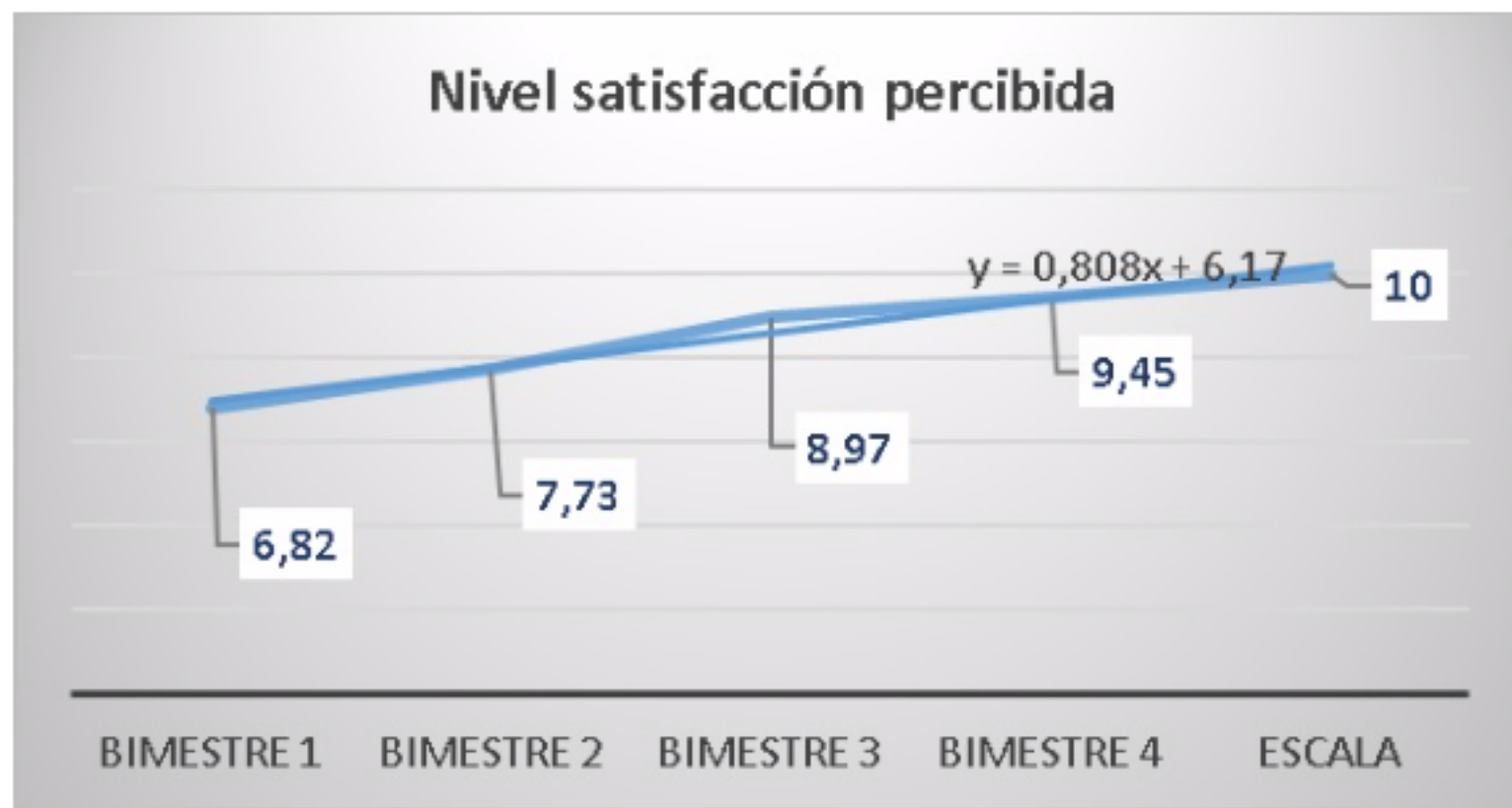
	PLAN DE MEJORA		Fecha:	
			LOCAL:	
			PROGRAMA:	
			Nº MEJORA:	
DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA				
VALORACIÓN DE LA MEJORA (PROCEDE) <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO				
FECHA VALORACIÓN:				
RESPONSABLE DIRECTO QUE VALORA:				
RESOLUCION DEL PLAN DE MEJORA (SI PROCEDE)				
Lider del Plan de Mejora (nombre y puesto) :				
Personas que intervienen en el Grupo de Mejora (nº):				
Fecha de inicio del plan:				
NOMBRE		PUESTO		
Actividades a desarrollar/ Responsables / Fecha prevista /Fecha resuelta				
Actividades	Responsables Ejecución	Fecha prevista de cierre	Fecha resuelta	Firma
Resultados de las acciones desarrolladas (cierre de Plan):				
Fecha :	Lider Plan Mejora	Responsable de Calidad		

3.2. Resultados de la validación del MTH

Desarrollada la implementación del diseño, se toma el establecimiento Karaoke "LA ROCA" en la ciudad de Riobamba en el transcurso de ocho meses. De tal manera, se demuestra la viabilidad al esto de establecimiento el éxito de gestionar la calidad desde la visión de gestionar el talento humano. Se destaca la incorporación de nuevo personal, después de exhaustiva selección, en el orden del 43% del total; se establecen los contenidos de los temas de capacitaciones anuales, designando en talento humano el seguimiento evaluativo del desempeño. Tal seguimiento permite detectar necesidades de aprendizaje, además de oportunidades de mejora en el desempeño.

Son delimitadas funciones por puesto a pesar el enfoque multifuncional, enfatizando en los requisitos de calidad a cumplir. Se destaca en la Figura 1, el comportamiento del grado de satisfacción de los clientes, recogidos a partir de registros e instrumentos para la evaluación de la satisfacción final por bimestres.

Figura 1
Tendencia del índice de satisfacción percibida por el cliente en cuatro bimestres



Se destaca la tendencia creciente del índice de satisfacción percibida, además del valor de la pendiente, 0,8080, de la ecuación obtenida, a partir de la tendencia de la línea. Este valor resulta cercano a la unidad e indica que se enfatiza en la mejora de los procesos y la prevención.

4. Conclusiones

Sobre los objetivos descritos en esta investigación, se concluye que:

Es diseñado y validado el manual de talento humano para establecimientos recreativos, logrando la integralidad en el análisis de los puestos laborales. Se destaca que no existía tal instrumento en estos establecimientos

Es establecido el diseño de cargos con sus respectivas evaluaciones de desempeño; políticas, procedimientos y normas, en correspondencia con las exigencias de calidad

Son definidos los requisitos y procedimientos a cumplir por candidatos a la hora del reclutamiento y selección del personal, estableciendo las competencias mínimas

Son diseñadas normas de seguridad ocupacional para los establecimientos, previniendo riesgos y alineadas con la legislación vigente

Se estructura programa de capacitación para los empleados y colaboradores, gestionando conocimiento pertinente.

Existe indisoluble integración entre la gestión de la calidad y el manual de talento humano, asumido como herramienta pertinente para la mejora continua y toma de las decisiones.

Se establece que el MTH, ha de aplicarse después de analizado el contexto organizacional del establecimiento, adecuando los procedimientos, normas y formatos a la naturaleza del mismo

Referencias bibliográficas

Aguilar Cruz, L.A. (2015): *Manual de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>

Alexander, A. G., (2002): *Mejora continua y acción correctiva*. Pearson Educación de México, S. A. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Mejora_continua_y_acci%C3%B3n_correctiva.html?id=qqwOGQAACAAJ

Brocka, B., Brocka, M. S. (1994). *Quality Management, Gestión de la calidad*. Editorial Vergara. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/Quality-Management-Gestion-Calidad-Bruce-Brocka/22392581788/bd>

Camisón, C., Cruz, S., González, T., (2007): *Gestión de la calidad*. Pearson Educación S. A. Recuperado de: <https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Carrizo, D. (2018): *Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software*. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052018000100114

Cashin, J., Neuwirth, J., Levy, J. (1988): *Manual de Auditoría*. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/Manual-Auditoria-III-J.A-Cashin-P.D/9454157146/bd>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México. Editorial McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.

Código Administrativo ecuatoriano (2017). Recuperado de: <http://www.cpccs.gob.ec/wp-content/uploads/2017/07/CodOrgAdm.pdf>

Continolo, G., (2008): *Los manuales y su importancia en las empresas*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Corporación Autónoma Regional del Atlántico. (2007): *Caracterización del proceso de gestión humana, manual de calidad*. Recuperado de:

<http://www.crautonomia.gov.co/documentos/GESTION%20DE%20LA%20CALIDAD/MANUAL%20DE%20LA%20CALIDAD/Anexos%20-%20Caracterizaciones/Anexo%208%20Caracterizacion%20Gestion%20Humana.pdf>

Cruz, S., González, T. (2007). *Administración de la calidad en los servicios educativos*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5420471.pdf>

Diez, E. (2013): *Aseguramiento de la calidad en la construcción de sistemas basados en el conocimiento. Un enfoque práctico*. Revista latinoamericana de ingeniería de software. ISSN 2314-2642. Recuperado de: <https://www.researchgate.net>

Duhat, M., A. (2008): *Cómo elaborar un Manual de Control Interno*, Primera Edición, Editorial La Luz, Buenos Aires, 2008.

Feigenbaum, A. (1992). *Control total de la calidad*. Recuperado de: <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/18819/1/10793.pdf>

García Valencia, C. (2008). *Conceptos de Auditoría*. Recuperado de: https://issuu.com/oralia1/docs/conceptos_de_auditoria_de_la_calida

Garrido, S. (2006): *Dirección estratégica*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España. Recuperado de:

<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=32036>

Gómez, F., (2004). *Administración de Empresas*. Segunda Edición, Editorial De Palma, Buenos Aires.

Hernández Galán, J. (2001): *Bares y Restaurantes*. Fundación ONCE, Madrid. Recuperado de: <http://www.libreacceso.org/wp-content/uploads/2013/09/baresyrestaurantes.pdf>

Hernández, Ubidia, P. (2010): *Diseño, desarrollo y documentación del proceso de gestión de talento humano en el ingenio azucarero del norte*. Tesis de grado. Escuela politécnica del ejército, Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1812/1/T-ESPE-017044.pdf>

Quintero, E.; Valencia, S. (2008): *Diagnóstico para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 al interior de la empresa de maderas de Yumbo Ltda*. Facultad Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Javeriana. Colombia. Recuperado de: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis21.pdf>

Instituto Caro y Cuervo (2016): *Manual integrado de calidad y Operaciones*. Recuperado de: https://www.caroycuervo.gov.co/recursos/3.3.icc-manual-integrado-de-calidad-y-operaciones-4_1.pdf

Instituto Nacional Estadísticas Venezuela (2013): *Proceso de Gestión de Recursos Humanos*. Recuperado de: http://www.ine.gov.ve/documentos/personal/ManualesAdministrativos/RecursosHumanos/manuales/pdf/GRHM001_250213.pdf

Jerez, Jerez, A. P., (2010): *Diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del talento humano en el departamento administrativo y de personal de Jardines de la Colina*. Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de: https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/825/digital_19148.pdf?sequence=1

Mariño O., C.A.; Calvopiña, D. (2016): *Manual de gestión de la calidad para la mejora continua de los establecimientos de entretenimiento de la ciudad Riobamba, provincia Chimborazo*. Tesis de grado Ingeniería Gestión Turística y Hotelera. Universidad Nacional de Chimborazo. Riobamba. Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/3093/1/UNACH-ING-GES-TUR-2016-0024.pdf>

Melinkoff, R. (2002): *Cómo realizar Controles Internos a los Procesos Administrativos*. Editorial Mc Graw Hill, Nuevo México D. F., 2002.

Mercado, A., Díaz G., Flores, L. (2000). *Manual de Administración*, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Gill, México DF. 2000.

MINISTERIO DE SALUD NICARAGUA (2010): *Manuel de procedimientos de desarrollo de Recursos humanos*. Recuperado de: https://www.paho.org/nic/index.php?option=com_docman&view=download&alias=464-hss-manual-4-de-prodecimientos-de-desarrollo-rrhh&category_slug=documentos-proyecto-holanda&Itemid=235

Muñoz, Vesga, J. M. (2012): *Manual de procedimientos para la gestión del talento Humano para los agentes de cargas internacionales*. Recuperado de: <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6832/2/MunozVesgaJoseManuel2012.pdf>

Oficina Asesora de Planeación Colombia (2018): *Manual de Operaciones y calidad. Modelo de Gestión función pública*. Recuperado de: https://intranet.funcionpublica.gov.co/documents/634409/687133/Manual_operaciones_y_de_calidad.pdf

Ortiz Toscano, C. M. (2010). *Modelo de gestión de la calidad y su efecto en las ventas de la Finca El Moral de la parroquia el triunfo, cantón Patate*. Recuperado de: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1436/1/258%20Ing.pdf>

Rey Martínez, F.J., Velazco Gómez, E. (2007). *Calidad de ambientes interiores*. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=tOwwYn49KQC&pg=PP2&lpg=PP2&dq=martinez+velazco+AND+calidad&source=bl&ots=Pqis_vKa-2&sig=V0Q1movRmJTQ4uk0MVEidQj9rzQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKewj8156S3o3eAhVMYVMKHdW-DMAQ6AEwCHoECACQAQ#v=onepage&q=martinez%20velazco%20AND%20calidad&f=false

Sarango Simbaña, T. M., (2010): *Plan de implementación de gestión de la calidad bajo norma ISO 9001*. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2631/13/UPS-CT002219.pdf>

Saylor, J. (1992). *Field Manual*. McGraw Hill. Recuperado de: <https://www.abebooks.com/book-search/title/tqm-field-manual/author/saylor-james/>

Vila, M.A. (2005): *Auditorías internas de calidad*. ISSUU. Recuperado de: https://issuu.com/betomix8/docs/auditor__as_internas_de_la_calidad_

1. Docente-Investigador. Universidad Nacional de Chimborazo. Licenciado en Ciencias Sociales, Master Gestión de empresas Turísticas y Hoteleras. Correo: dimacan27@yahoo.es

2. Docente-Investigador. Universidad Nacional de Chimborazo. Ingeniero en gestión turística y hotelera, magister en gestión de marketing y servicio al cliente. Correo: daniel.guerrero@unach.edu.ec

3. Especialista de desarrollo turístico Zonal Ministerio de Turismo. Licenciada en Administración Turística Sostenible, Master en Administración Turismo Sostenible. Correo: paulina.avalos@turismo.gob.ec

4. Docente Investigador. Universidad Nacional de Chimborazo. Licenciada en Derecho. Magister en Derecho Administrativo. Correo: amachado@unach.edu.ec

5. Docente Investigador Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Ingeniero en Comercio exterior. PhD en Gestión de empresas. ORCID: 0000-0003-0133-5235 Correo: juanc.alarcon@esPOCH.edu.ec