UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador

Trabajo de Integración curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Hospitalidad y Hotelería

Autor:

Erika Vanessa Criollo Morocho

Erika Alexandra García Soto

Director:

Gustavo Eduardo Iñiguez Márquez

ORCID: 0000-0003-4256-7972

Cuenca, Ecuador

2025-09-11

Resumen

Este estudio analiza la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento con un enfoque en la motivación y retención del personal. La investigación comprende un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, con un diseño de tipo observacional y de corte transversal. El caso de estudio fue el Hotel Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador. Se proyecta que los hallazgos obtenidos sirvan como base para fortalecer los procesos de mejora continua en el departamento de Talento Humano. La investigación se desarrolló en tres fases. En la primera fase, se identificaron los principales factores de motivación del personal mediante la revisión de literatura académica relevante. En la segunda fase, se aplicaron entrevistas estructuradas con el objetivo de explorar las estrategias motivacionales aplicadas por el área de Talento Humano, así como los factores que inciden en la motivación individual de los colaboradores. Las entrevistas abordaron cinco temas principales: a) recompensas y beneficios, b) crecimiento profesional, c) ambiente organizacional/integración, d) relación vida-trabajo y e) liderazgo y gestión. Por último, en la tercera fase se identificó los factores que influyen directamente en la motivación y retención del personal a través de un análisis hermenéutico mediante gráficos que analizaron la información recolectada. Entre los principales factores motivacionales se encuentran el porcentaje de propinas percibidas a fin de mes, subsidio de alimentación, seguro de salud privado, transporte mediante busetas para los asociados, convenios educativos, descuentos en hospedajes y alimentación en las diferentes sedes de la cadena, así como préstamos para estudios, emergencias domésticas y capacitaciones.

Palabras clave: motivación laboral, retención del personal, clima organizacional

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.
Repositorio Institucional: https://dspace.ucuenca.edu.ec/

Abstract

This study analyzes the management of human talent in accommodation establishments with a focus on staff motivation and retention. The research includes a qualitative approach of exploratory scope, with an observational and cross-sectional design. The case study was the Four Points By Sheraton Hotel, Cuenca-Ecuador. It is projected that the findings obtained will serve as a basis to strengthen the processes of continuous improvement in the Human Talent department. The research was carried out in three phases. In the first phase, the main motivating factors of the staff were identified through the review of relevant academic literature. In the second phase, structured interviews were applied with the aim of exploring the motivational strategies applied by the Human Talent area, as well as the factors that affect the individual motivation of employees. The interviews addressed five main themes: a) rewards and benefits, b) professional growth, c) organizational environment/integration, d) work-life relationship, and e) leadership and management. Finally, in the third phase, the factors that directly influence staff motivation and retention were identified through a hermeneutical analysis using graphs that analyzed the information collected. Among the main motivational factors are the percentage of tips received at the end of the month, food subsidy, private health insurance, transportation by bus for associates, educational agreements, discounts on lodging and food at the different headquarters of the chain, as well as loans for studies, domestic emergencies and training.

Keywords: work motivation, staff retention, organizational climate

The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: https://dspace.ucuenca.edu.ec/

Índice de contenido

Introducción 9
Metodología 10
Capítulo I: Factores de Motivación 11
1.1 Marco teórico 11
1.1.1 Gestión de talento humano 11
1.1.2 Procesos de la gestión de talento humano 12
1.1.3 Motivación y desmotivación laboral en el área de alojamiento. 13
1.1.4 Tipos de motivación: intrínseca y extrínseca 14
1.2.1 Retención del personal 16
1.2.2 La motivación laboral como factor de retención del personal 17
1.2.3 Clima organizacional 18
1.3 Variables Independientes 19
1.3.1 Satisfacción Laboral 19
1.3.2 Productividad, eficacia y eficiencia. (KPI) 22
1.3.3 Ausentismo 25
1.3.4 Rotación Personal 26
CAPÍTULO II: CASO DE ESTUDIO 27
2.1 Introducción al caso de estudio 27
2.2 Contexto y antecedentes 28
2.2.1 Historia Sheraton 28
2.3 Descripción general 32
2.3.1 Estructura organizacional 32
2.3.2 Características de la marca 32
2.3.3 Estrategias de operación y gestión 33
2.4 Metodología aplicada al caso 36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PRINCIPALES ASPECTOS DE LA MOTIVACIÓN 37
3.1 Herramientas y análisis hermenéutico de los resultados 37
3.2 Entrevistas 37
3.3 Impacto de la motivación laboral en el personal del establecimiento 58
Conclusiones 59
Recomendaciones 60
Referencias 62
Anexos 65

Índice de figuras

Figura 1 Procesos de gestión de talento humano....12
Figura 2 Hotel Four Points by Sheraton....28
Figura 3 Organigrama Hotel Four Points By Sheraton....32
Figura 4 ¿Considera usted que su remuneración es acorde al rol desempeña?....37
Figura 5 ¿Considera que su remuneración es competitiva en comparación con otros establecimientos del sector hotelero en la ciudad?....38
Figura 6 ¿Podría mencionar los beneficios adicionales que percibe del establecimiento (seguros, bonificaciones u otros)? Además ¿Considera que estos beneficios influyen en su motivación laboral?....39
Figura 7 ¿Considera que el establecimiento le brinda oportunidades de capacitación? Si es así, ¿con qué frecuencia se les brinda esta oportunidad?....41
Figura 8 ¿Cuáles son sus proyecciones profesionales? ¿Considera que el establecimiento le permite oportunidades de desarrollo y crecimiento que cumplan con sus proyecciones?....42
Figura 9 ¿Está familiarizado con los programas de mentoring, entendidos como procesos de acompañamiento donde un empleado con experiencia guía a un nuevo integrante de la organización? Si es así ¿Recibió usted este tipo de acompañamiento al iniciar sus funciones en el establecimiento?....43
Figura 10 ¿Se siente usted satisfecho con su entorno laboral, como lo calificaría? En una escala del 1 al 5, (siendo 1=muy satisfecho y 5=muy satisfecho)....45
Figura 11 ¿Se ve en un futuro en esta misma organización? ¿Qué factores lo motivarían a continuar o abandonar su puesto de trabajo en el establecimiento?....45
Figura 12 ¿Cuáles son las condiciones laborales que considera importante para mantener un clima organizacional satisfactorio?....46
Figura 13 ¿Desde su punto de vista, que tan importante es el ambiente laboral? ¿El ambiente laboral influye en su motivación diaria?....47
Figura 14 ¿Qué recomendaría para mejorar la motivación del personal?....48
Figura 15 ¿Considera que los horarios laborales que cumple le permiten flexibilidad de recreación social / criterios de vida personal?....50
Figura 16 ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted influyente en su motivación para trabajar en este establecimiento?....50
Figura 17 ¿Considera que pude tomar tiempo en su horario de trabajo para alguna situación de su vida diaria o familiar? (Dicho de otra forma, esto se llama conciliación laboral)....51
Figura 18 ¿Qué le motiva a laborar en el establecimiento?....52
Figura 19 ¿Cuáles considera usted criterios de liderazgo que una persona debería tener para poder guiar y consolidar un equipo altamente efectivo?....53
Figura 20 ¿Considera que sus supervisores tienen la capacidad y los conocimientos necesarios para ejercer un rol de liderazgo y gestión? ¿Por qué?....54
Figura 21 ¿Posee usted los conocimientos o capacidades de liderazgo? ¿Cree que sería un rol que pudiera llevar a cabo?....56
Figura 22 ¿Considera usted que tiene autonomía en su área de trabajo para tomar decisiones y desempeñarse con libertad dentro de los lineamientos organizacionales?....57

Índice de tablas

Tabla 1 Factores Intrínsecos y Extrínsecos según diversos autores.....15
Tabla 2 Tipos de Key Performance Indicator (KPIs) / Indicador Clave de desempeño 23
Tabla 3 Línea de tiempo de Sheraton.....29
Tabla 4 Inversores dentro de Proyecto hotelero Cuenca.....31
Tabla 5 Principales Accionistas.....31
Tabla 6 Indicadores: ausentismo, clima o bienestar organizacional y rotación laboral 34

Dedicatorias

Dedico este logro a mi papi, Ruquito de mi corazón gracias por cada esfuerzo que has hecho y haces por mí, porque a pesar de estar grande sigo siendo tu guambrita, te amo demasiado papi.

A mi mami, mi querida Morochito gracias por todo, por siempre apoyarme en todo momento, por estar pendiente de la cosa más grande y pequeña de mi vida, por amarme siempre, te amo mucho señora mamá.

A mi flaca, por ser lo más bonito que he tenido siempre, por cuidarme y protegerme de todos y de todo. Sabes que siempre serás mi vida completa.

A mi Carterita, por enseñarme que un dios no puede morir, pero de amor quizás sí. Por enseñarme que las aventuras se buscan, y no vienen por mí, por enseñarme a ser feliz.

Erika Vanessa Criollo Morocho

Me dedico este logro a mí misma por la perseverancia que he tenido, por no rendirme y dar lo mejor de mí con cada esfuerzo silencioso para lograr esta meta. Gracias al apoyo de mi familia quienes a pesar de todo estuvieron para mí en cada paso, quienes han sido mi fortaleza principal mi mamá Guadalupe Soto y mi hermana Yadira Garcia, quienes además han aguantado mis momentos de estrés durante toda esta trayectoria, gracias por su paciencia, finalmente a mi novio Christian Rosales quien me ha apoyado con mucho cariño en todo este proceso universitario, este es un logro más en mi vida que espero y no sea el último ni el único texto de mi autoría.

Erika Alexandra Garcia Soto

Agradecimientos

Agradecemos a nuestros familiares por darnos el apoyo incondicional durante toda nuestra etapa de formación académica, a nuestras amistades por darnos las mejores experiencias de la vida universitaria, agradecemos a nuestro querido tutor el Ing. Gustavo Iñiguez Márquez, MBA. por guiarnos, brindarnos su apoyo y conocimiento en cada parte de este proyecto de titulación, es gratificante el haber contado con sus habilidades en todo este extenso camino de investigación, por último, a nuestra querida Facultad por habernos llenado de conocimientos valioso tanto académicamente como personalmente, a nuestros docentes por compartirnos sus conocimientos y por habernos dado la mejor etapa de nuestras vidas.

Erika Criollo y Erika Garcia

Introducción

El estado emocional de los colaboradores de un establecimiento resulta ser de gran importancia dentro del área hotelera, dado que, un empleado refleja su motivación mediante el desempeño de sus actividades laborales y sus acciones se ven reflejadas en los resultados operativos de un establecimiento, más si es un área centrada en atención al cliente. Además, se vuelve indispensable conocer sus motivaciones con el fin de implementar estrategias por parte departamento de talento humano, este estudio analiza la gestión del mismo y relaciona las estrategias planteadas y como estas fomentan la motivación y ayudan a incrementar niveles retención del personal.

En la presente investigación se identificará cuáles son las motivaciones del personal operativo y administrativo del caso de estudio planteado, el establecimiento hotelero Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador. El estudio consta de tres capítulos, el primero busca identificar los factores motivacionales, la retención del personal e identificar las variables independientes que influyen para que un empleado se mantenga motivado, el segundo capítulo se enfoca en el caso de estudio Hotel Four Points By Sheraton, explora su estructura organizacional y se focaliza en el departamento de talento humano con el fin de conocer las estrategias de operación y gestión que este propone para mantener niveles óptimos de satisfacción laboral. El tercer capítulo analiza los resultados obtenidos mediante la recolección de datos por entrevistas estructuradas, aplicadas a 10 asociados del establecimiento, con el fin de entender los procesos del departamento de talento humano con relación a la motivación y retención del personal.

Metodología

El presente estudio busca analizar la gestión del área de talento humano, con un enfoque en la motivación y retención del personal, por ello esta investigación comprende un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, con un diseño de tipo observacional y de corte transversal. El caso de estudio se centra en el hotel Four Point By Sheraton, Cuenca-Ecuador Para lograr ello, el estudio tendrá tres fases. En la primera fase se busca comprender los factores de motivación para la retención del personal en el ámbito hotelero desde perspectiva teórica, recurriendo a material bibliográfico y así construir una base estructurada para el estudio.

Para la segunda fase, se busca explorar las estrategias de motivación propuestas o aplicadas para la retención del personal por parte del área de talento humano, además de las motivaciones principales de cada miembro del establecimiento. Para lo cual, la herramienta de recolección de datos será la entrevista semiestructurada aplicada a conveniencia al personal administrativo y operativo. Las entrevistas estarán enfocadas en conocer cuáles son las motivaciones personales, cómo se maneja el ambiente laboral, que se valora más en su entorno laboral, entre otros aspectos. Se aspira que el resultado de la investigación ya sea negativo o positivo tenga una retroalimentación adecuada, de esta manera se puede analizar o evaluar las estrategias implementadas por el departamento de talento humano, a la vez se aspira que la presente investigación sea de apoyo para futuros temas de investigación respecto a factores motivacionales del personal tanto operativo como administrativo de un establecimiento cinco estrellas de la ciudad de Cuenca-Ecuador.

En la tercera fase se identificarán los factores que influyen directamente en la motivación y retención del personal, esta información se basará en los resultados recolectados en la segunda fase. Para lograr identificar los factores se hará uso del método hermenéutico como herramienta de análisis. Asimismo, las entrevistas que se realizan serán transcritas a un documento de

Microsoft Word para posteriormente hacer uso del sistema Atlas ti versión 23 y de esta manera poder presentar por medio de una red semántica los resultados de las preguntas planteadas en la entrevista.

Capítulo I: Factores de Motivación

1.1 Marco teórico

1.1.1 Gestión de talento humano

Para Armstrong y Taylor (2006), el personal que gestiona el talento humano de un determinado establecimiento se encarga por un lado del proceso de selección del personal, plantea y ejecuta estrategias que ayuden a la motivación del personal y disminuye de alguna manera la rotación de la mano de obra, entendida como el índice de ingreso y salida del personal, así como las razones asociadas a su desvinculación laboral en un periodo determinado.

Asimismo, Armstrong y Taylor (2006) mencionan que la gestión de talento humano es un departamento que maneja la planificación de toda la mano de obra, generando así un desarrollo pleno mediante varias vías de aprendizaje. Correlaciona varios aspectos de una vida laboral primordialmente el bienestar del empleado y el actuar de cada uno de ellos dentro de un ambiente laboral. Conocer y manejar la relación directa de una prestación de servicio y la retribución que el empleado consigue de ello. La productividad va en relación con la satisfacción del consumidor.

Por otro lado, García (2013) plantea una nueva concepción del capital humano, ella lo concibe como una nueva ventaja competitiva sostenible, toma parte esencial en lo intangible de una empresa y se posiciona como segundo eslabón de una gran cadena de valor. El primero es la organización como tal y el último a quien va dirigido el servicio, es decir, el cliente. García

(2013) pretende sostener su nueva visión del capital humano mediante 4 principios: el primero centrado en la potencialidad, aquí busca que el área de talento humano logre desarrollar o mejorar capacidades de los empleados para mantener una buena conexión de la cadena de valor. El segundo es la exclusividad pues hace referencia que el saber-hacer (*Know how*) de un empleado debe ser una táctica intangible, pues es un acto propio de cada una de las capacidades de los empleados, las formas en que se relacionan en el ámbito profesional y las formas de retroalimentación, conocimientos o nuevas capacidades que se obtengan dentro del mismo ámbito. El tercero es la revalorización, un capital humano altamente calificado, y capacitado genera o crea un desarrollo organizacional para la empresa. Por último, la insustituibilidad, aquí se da gran importancia al valor que adquiere el capital humano a través del desarrollo y conocimiento que han adquirido dentro de la empresa, por lo tanto, se vuelven el segundo escalón de una cadena de valor fundamental en la organización.

1.1.2 Procesos de la gestión de talento humano

La administración moderna en el área de talento humano es el conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos por lo cual resulta fundamental adherirse principalmente a los seis procesos básicos del área de talento humano.

Figura 1
Procesos de gestión de talento humano

Nota: Adaptado de Chiavenato (2009).

El primer proceso de admisión se basa en incluir nuevo personal a la empresa por medio de actividades clave como el reclutamiento y selección del personal con la finalidad de obtener el personal más idóneo para la vacante disponible; el segundo proceso de aplicación hace referencia al diseño de las actividades y funciones que realizará el personal dentro de la empresa, este proceso abarca además el diseño organizacional con la finalidad de orientar y posteriormente realizar una evaluación de desempeño; en cuanto al proceso de compensación son procesos que tienen la finalidad de incentivar al personal y satisfacer sus necesidades por medio de remuneraciones, compensaciones, prestaciones y servicios sociales.

El proceso para desarrollar a las personas implica procedimientos enfocados en la capacitación, formación y crecimiento tanto laboral como personal, además este proceso se enfoca en brindar herramientas necesarias para el aprendizaje continuo, desarrollo continuo y el manejo de habilidades de comunicación; en el proceso de mantenimiento o retención del personal son procesos destinados principalmente a crear un ambiente organizacional favorable promoviendo la lealtad a la empresa abarcando la cultura organizacional, manejo de la disciplina y la calidad de vida en el ambiente laboral; el último proceso de auditar a las personas se realiza para dar un seguimiento y control de actividades de desempeño del personal y finalmente verificar el rendimiento conforme a la base de datos y sistemas de información administrativa lo que permite verificar el avance de los objetivos de la empresa.

1.1.3 Motivación y desmotivación laboral en el área de alojamiento.

El concepto de motivación hace referencia a dos factores tales como: el interno que impulsa la acción y el externo que actúa como incentivo para realizar la acción. Locke y Latham (2004) argumentan que los aspectos que pueden afectar directamente a la motivación son; la elección, esfuerzo y persistencia; por lo que la motivación afecta directamente en el interés por

el aprendizaje y la adquisición de habilidades y capacidades que puede obtener una persona, así también afecta en el uso frecuente de las habilidades adquiridas.

Por otra parte, en cuanto a la motivación laboral Ruiz et al. (2023) destacan la importancia del estado anímico influye directamente en el desempeño de las funciones laborales; cuanto mayor sea la motivación, mayor será su desempeño en la realización de actividades laborales, lo cual se refleja en el cumplimiento positivo de metas y objetivos de la empresa.

1.1.4 Tipos de motivación: intrínseca y extrínseca

Mejía y Restrepo (2007) conciben que la motivación es el impulso y la acción que en conjunto ayudan a alcanzar varias metas u objetivos. Menciona también que existen rasgos a los que responde la percepción del empleado, estos se distribuyen en requerimientos, principios y características del personal. Dentro de los tipos de motivación se encuentran dos campos donde se subdivide esta, la motivación intrínseca, y la extrínseca.

Trujillo y Vargas (2017) sostienen que en la motivación intrínseca prevalece la satisfacciones o motivaciones personales y el conocimiento propio, estas se orientan hacia la autorrealización, que constituye el eje central de este tipo de motivación. En cambio, Trujillo y Vargas (2017) en comparación al segundo campo la motivación extrínseca pone su eje central en la recompensa por el logro, es una manera subjetiva de percibir la motivación. Es decir, por factores monetarios, ascenso en una pirámide organizacional y estatus. Ambos tipos de motivación son útiles dentro de un desempeño laboral. Sin embargo, la motivación intrínseca se vuelve fuerte y toma un rol importante en el capital humano, de hecho, García (2013), sostiene que el mismo se vuelve una ventaja competitiva sostenible; es decir, que prevalece mediante una buena gestión de estrategias que fomenten a la continuidad de este tipo de motivación.

Tabla 1
Factores Intrínsecos y Extrínsecos según diversos autores

Factores Intrínsecos	Conceptos
Reconocimientos personales y laborales	Para Alshmemri et al. (2017) un factor motivacional dentro de una organización puede ser el reconocimiento por mérito o por realizar sus funciones de una manera excepcional, dicho de otra forma, la compensación o reconocimiento verbal que se tiene por el esfuerzo de los empleados.
Intención y propósito	González et al. (1996), analizan dentro de esta característica intrínseca, que puede darse un proceso laboral y crear una relación directa entre la intención y el propósito, es así que, primero está el placer de la autorrealización, seguido la satisfacción de objetivos alcanzados y por último el reconocimiento y relevancia del desempeño.
Autonomía y crecimiento personal	Alshmemri et al. (2017), piensan que el nivel de dificultad de un determinado trabajo puede crear posibilidades de crecimiento laboral y personal y de ello dependerá el grado de satisfacción del personal y la percepción del mismo para su crecimiento dentro de la organización
Factores Intrínsecos	Conceptos
Compensaciones	Rahaman et al. (2023), perciben el principal motor de un trabajador reflejado en el salario que este percibe, el trabajador ejerce sus funciones y recibe dicha remuneración como parte del reconocimiento a sus habilidades y

	capacidades. Integración dentro del ambiente laboral.
Integración dentro del ambiente laboral	Para Chiavenato (2009), este factor entra en principal fundamento el clima organizacional, aquí el lograr un asertividad en el reclutamiento del personal e integrarlo de una manera efectiva crear un hilo conductor entre el dar soluciones a las necesidades que se presenten y desarrolla una metodología que genere un ambiente laboral completamente perecedero.
Liderazgo	Goleman (2014), en su libro: El poder de la inteligencia emocional, habla sobre el liderazgo, aquí se lo percibe como una interacción entre varios miembros de un grupo y las emociones que tiene uno de ellos hacia los demás desde una perspectiva de dominio social. Es decir, liderar con empatía y humanidad

Fuente: Adaptado de Alshmemri et al. (2017); González et al. (1996); Rahaman et al. (2023); Chiavenato (2009); Goleman (2014).

1.2.1 Retención del personal

La retención del personal hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para mantener su personal y minimizar la tasa de rotación, por lo que la implementación de estrategias es esencial para que la empresa mantenga una ventaja competitiva, logrando reducir costos y aumentar la productividad del personal (Kieckhaefer, 2024). La clave para aumentar la retención del personal es crear un ambiente laboral adecuado en el que el personal se sienta valorado, motivado y realizado, de este modo se gasta menos dinero en la capacitación de nuevo personal y se mejora la productividad y la eficiencia de la empresa.

Cuando el personal de una empresa abandona a la misma esto representa un costo para la empresa, ya sea la inversión que debe realizar en la capacitación adecuada para la persona que va a reemplazar al talento perdido, así mismo el tiempo he inversión que requiere realizar un proceso de contratación, lo cual puede causar impacto en el desempeño laboral y retrasar las metas establecidas por la empresa, por lo cual es importante conocer la tasa de retención del personal. Para el cálculo de la retención se debe implementar la siguiente fórmula:

Retención del personal = (Número de colaboradores al final del periodo ÷ Número de colaboradores al inicio del periodo) ×100

1.2.2 La motivación laboral como factor de retención del personal

Barragán et al. (2009) destaca que la retención del personal es un factor estratégico fundamental por parte del área de talento humano ya que la retención del personal permite mejorar el rendimiento organizacional y su competitividad, la lealtad incide en factores como los beneficios laborales, las oportunidades de desarrollo laboral y profesional, además de una cultura organizacional con un ambiente laboral positivo y productivo. Estos factores influyen directamente en cuanto a la retención del personal y disminuyen la rotación fortaleciendo el compromiso y satisfacción dentro del área laboral.

En el estudio que presenta Barragán et al. (2009) proponen acciones que puedan tener una relación directa con el desarrollo del personal, busca mejorar las capacidades del capital humano y usarlas de cierta manera. Crea un paso directo desde la eficacia a la eficiencia, predominando la intención de recurrir a la incursión en nuevas actividades, donde se genere una absorción de nuevos conocimientos y posteriormente se mantenga una estrategia motivacional

constante. Esto de la mano con la definición de metas claras y dando prioridad a la evaluación del impacto desde los resultados.

1.2.3 Clima organizacional

Satisfacción en relación con el rendimiento y productividad. Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se ve envuelto directamente con la motivación y entre sí se complementan. Las respuestas de las personas para nuevas situaciones y adaptaciones van en base a su estabilidad emocional. Cada una de las acciones organizacionales y las retribuciones de las mismas en el ambiente laboral generan un clima organizacional favorable. Es por eso preciso comprender dentro del contexto hotelero las consecuencias que trae consigo una buena o mala motivación laboral. En primer lugar, influye en la visualización futura de la organización tanto como a nivel individual (criterio personal) como a nivel organizacional.

Además, algunas de las principales consecuencias motivacionales en torno al trabajo están basadas en el rendimiento del personal, depende del causal o motivo principal de la persona si aumenta o no su productividad y si genera o no un resultado excepcional. Todo esto dentro de un margen de productividad donde activamente tenga parte en la toma de decisiones y de alguna u otra manera contribuya en diversos procesos.

Por último, se obtiene una respuesta de este comportamiento y se hace notoria en la parte de satisfacción al cliente, pues un empleado desmotivado tenderá a interactuar de forma deficiente con los clientes externos, igualmente viéndolo desde otra perspectiva, un empleado motivado refleja esto en su trabajo consiguiendo interacciones positivas con los clientes lo cual beneficia al establecimiento.

1.3 Variables Independientes

Dentro de una organización, el área de talento humano debe de enfocarse en la gestión del personal, las estrategias deben contemplar todos los aspectos relacionados con la motivación del personal, para ello es necesario reconocer las necesidades que tienen ambas partes involucradas en este proceso, las del empleado y las del empleador.

Por un lado, las necesidades del empleador involucran aspectos como: la productividad, eficiencia y trabajo. Pero por otro lado tenemos las necesidades del empleado que deberían responder a las anteriores, estas se relacionan con: la motivación, reconocimiento e incentivos. A partir de ellas aparecen las variables dependientes e independientes que abarcan este tema. Por un lado, tenemos a las variables dependientes:

1.3.1 Satisfacción Laboral

Para poder comprender la primera variable independiente es necesario definir el concepto. Los colaboradores buscan satisfacer necesidades dentro de una organización. Locke (1976) propone asociar ocho factores que involucran: trabajo, remuneración, promoción, colaboradores, supervisores, liderazgo, políticas y beneficios entre otros.

Los mismos crean un balance equilibrado entre la vida personal y la vida laboral, los resultados que se obtengan de este balance reflejan o denotan directamente el grado de satisfacción en torno al rol que desempeñan dentro de la organización.

Durán et al. (2021) separa estos factores en dos ámbitos, el primero es motivacional y el segundo higiénico. Los factores involucrados con las emociones de satisfacción son los motivacionales que se involucran son; el reconocimiento, logros. promoción, y trabajo en sí mismo. Estos cuatro factores en conjunto fortalecen la motivación y fomentan a los colaboradores para tener una mayor responsabilidad mediante sugerencias que mejoren el desempeño y aumenten su eficacia, la experiencia y las habilidades de cada uno de ellos.

Por otro lado, están los factores que denotan emociones de insatisfacción estos se encuentran en los factores higiénicos, los mismos que se asocian los siguientes aspectos: políticas-normas, condiciones laborales, salario y capacidad directa. Aquí se reconoce de manera directa la percepción real de un trabajador, las relaciones interpersonales, el nivel de desempeño que ejercen en cada una de sus áreas y el grado de responsabilidad con el que responden en ellas.

La satisfacción también se puede analizar a través del nivel de rendimiento o productividad, ya que un colaborador insatisfecho no solo tendrá un cúmulo de emociones para sí mismo, el hecho también se denotará en el buen o mal desempeño de su rol. Cuando una organización mantiene claro los ocho factores mencionados anteriormente y les dan el valor necesario logran cumplir cada propuesta, pues si uno de esta falla, conocen cuál es el punto de inflexión y toman medidas al respecto que aporten positivamente a futuras proyecciones

.

Por otro lado, conocer y manejar el nivel de satisfacción laboral dentro de una organización es fundamental. A través de la investigación se encontró 3 indicadores que ayudan a garantizar una experiencia satisfactoria para el colaborador.

1.- eNPS (Employee Net Promoter Score)

González (2024) busca en este indicador, medir el nivel de lealtad y cómo este influye para que un colaborador recomiende a la empresa como un lugar apto para trabajar. Este usa una métrica con escala numérica del 0 al 10, midiendo la probabilidad de recomendación.

Posterior a ello se clasifica a los encuestados en: promotores que son los empleados comprometidos con la empresa y que no tiene dudas para promocionar su lugar de empleo, pasivos son las personas neutras, que no recomiendan, pero tampoco los dejan de recomendar y detractores ellos son empleados que no tienen ningún grado de pertinencia laboral y no recomiendan la organización.

Partiendo de la explicación se formula los siguiente:

$$eNPS = (\#\text{ de promotores} - \#\text{ detractores}) + \text{Total de empleados}$$

El nivel de satisfacción alto es indicado por una puntuación alta, por el contrario, una puntuación baja denota el nivel de insatisfacción.

2.- ESI

El *Employee Satisfaction Index* es un indicador que busca medir la satisfacción a través de las expectativas de los empleados. Involucra igual una escala métrica de 1 al 10 que calificaba a las siguientes 3 preguntas según González (2024):

¿Cuál es tu grado de satisfacción con tu trabajo actual?

¿En qué medida tu trabajo actual cumple con tus expectativas?

¿Como de cerca está tu trabajo actual con tu trabajo ideal?

$$ESI = (\text{Valor medio de la pregunta} \div 3) \times 100$$

Para efectuar esta fórmula se debe conocer la puntuación de cada pregunta y los resultados se presentan en forma porcentual y se puede comparar con estándares industriales.

3.- Escala de felicidad

Según González (2024) esta escala evalúa el bienestar partiendo de las emociones y la felicidad de los trabajadores. Aquí el autor plantea 2 preguntas, que se miden con una escala del 1 al 10 y deben responder a:

¿Qué tan satisfecho estás con tu lugar de trabajo?

¿Cómo te encuentras hoy?

Estas preguntas pueden ser variables y adaptables al entorno donde se suscite una investigación. La opresión es simple se suman las puntuaciones altas es decir en la escala el 9 - 10 luego el resultado se divide y en porcentaje se multiplicará para 100.

$$\text{Escala de felicidad} = (\text{Puntuaciones altas} \div \text{Total de respuestas}) \times 100$$

El uso de estas fórmulas lo que busca es evaluar el grado de satisfacción y poder clasificarlo por niveles: muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo. Estos a su vez se pueden apoyar de *feedbacks o retroalimentación del* área de talento humano pueden arrojar un grado de felicidad y armonía con el clima organizacional que mantiene una empresa.

1.3.2 Productividad, eficacia y eficiencia. (KPI)

Uno de los factores más importantes que guían el crecimiento económico de una organización es la productividad. La misma se dimensiona en un nivel micro donde el factor determina el campo competitivo de la empresa y a su vez marca la presencia de esta en el mercado. Por otro lado, tenemos un nivel macro cuando la productividad se convierte en el pilar fundamental para el desarrollo económico, crecimiento salarial, desenvolvimiento y modificación del nivel de satisfacción laboral. Para englobar todos estos aspectos y ver a la productividad

desde un punto de vista divergente de ingresos entre países, se necesita conocer los determinantes que lo involucran, para Quijia-Pillajo et al. (2021) los mismos son: tamaño, edad, multiplana, estatus exportador, grupo empresarial, capital extranjero, capital humano, sector industrial, capital fijo, maquinaria y equipo, economía de aglomeración, competencia y densidad.

Dentro de este margen aparecen y se relacionan los *KPI* os estos son Indicadores Clave de Rendimiento, sus siglas provienen del inglés (*Key Performance Indicator*), es una medida o métrica cuantitativa que ayuda que indica cómo la empresa o el equipo de la empresa progresa hacia los objetivos específicos, esta herramienta sirve para comprender si una estrategia está funcionando adecuadamente midiendo el rendimiento a lo largo de un periodo de tiempo (Martins,2024).

Tabla 2
Tipos de Key Performance Indicator (KPIs) / Indicador Clave de desempeño

KPI	FUNCIÓN	FÓRMULA
	Índice de utilidades	
Rendimiento sobre capital invertido	Mide las utilidades obtenidas sobre el capital invertido en la compañía.	ROIC = Utilidades netas ÷ Capital invertido
Rendimiento sobre los activos totales	Mide las utilidades obtenidas sobre la utilización de sus activos.	ROA = Utilidades netas ÷ Activos totales
	Índices de liquidez	
Índice de activo corriente	Mide la rapidez en que un activo se convierte en efectivo.	Activos corrientes ÷ Pasivos corrientes
Índice de rapidez	Mide la capacidad de saldar reclamaciones de los acreedores a corto plazo.	Activos corrientes - Inventario ÷ Pasivos corrientes
Rotación de inventario	Mide la cantidad de veces que se termina el inventario de la compañía.	Costo de los bienes vendidos ÷ Inventario

Días de ventas por pagar	Es el tiempo que debe de esperar la compañía para recibir el dinero después de realizar una venta.	DSO = Cuentas por cobrar ÷ (Ventas totales ÷ 360)
	Índices de apalancamiento	
Índice de deuda sobre activos	Mide el grado en el que los préstamos obtenidos se han usado para financiar las inversiones de la compañía.	Deuda total ÷Activos totales
	Índices de recursos humanos	
Tiempo de contratación	Mide el porcentaje de contrataciones o vigentes tras pasar el lapso de un año.	(Fecha de contratación - Fecha de inicio del proceso de contratación) ÷ Número total de contrataciones
Costo de contratación	Mide los costos en publicidad de la vacante, selección, reclutamiento y formación del personal.	(Costos de reclutamiento interno + Costos de reclutamiento externo) ÷ Número total de contrataciones en un determinado periodo
Índice de promoción interna	Mide el porcentaje de empleados que ascienden a cargos de mayor responsabilidad.	(Número de empleados ascendidos durante un periodo determinado ÷ Número total de empleados de la empresa) x 100
Índice de satisfacción laboral	Mide el nivel de satisfacción del personal por medio de encuestas anónimas con valoraciones de 0 a 10 por pregunta	(Número total de respuestas positivas ÷ Número total de respuestas) x 100
Índice de absentismo laboral	Mide la motivación del personal para asistir a sus actividades laborales.	(Número de horas de absentismo total ÷ Número de horas planificadas) x 100
índice de rotación	Mide la estabilidad laboral de una empresa.	(Número de empleados que abandonan la empresa ÷ Promedio de personas empleadas en determinado periodo) x 100
Índice de retención	Mide la capacidad que tiene una empresa para retener a su personal.	((Número de empleados al final del periodo - Número de empleados que dejaron la empresa durante el periodo) ÷ Número de empleados al inicio del periodo) x 100

Índice de competitividad salarial	Mide la posición de la empresa en términos de remuneración.	(Salario promedio de la empresa ÷ Salario promedio del mercado) x 100

Fuente: Adaptado de Alshmemri et al. (2017); González et al. (1996); Rahaman et al. (2023); Chiavenato (2009); Agea (2023).

1.3.3 Ausentismo

El ausentismo según la RAE (Real Academia Española, Abstención de la asistencia a un trabajo o de la realización de un deber, así mismo se suele conocer mayormente como absentismo.

Según Chiavenato (2003) el ausentismo laboral es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias a los empleados, siendo la suma de los periodos en los que por cualquier razón o motivo el personal no asiste a su jornada laboral, la totalidad de atrasos o inasistencias ya sean justificadas o no. Las causas de ausentismo se pueden deber a diversos factores, no en todos los casos las causas dependen del personal, el ausentismo también puede ser causado por la misma organización o empresa debido al mal clima laboral, la falta de motivación al personal, falta de integración del personal en la empresa, las principales causas de ausentismo son; enfermedad ya sea justificada o no, asuntos familiares, tardanzas ya sean voluntarias o involuntarias de fuerza mayor, poca motivación laboral y clima organizacional insostenible.

Para calcular el costo de ausentismo se debe seguir los siguientes pasos:

Costo de ausentismo= Sueldo promedio ponderado por hora x Número de horas por ausentismo

Asimismo, para calcular el porcentaje de la tasa de ausentismo se debe seguir la siguiente fórmula:

(Número de días de trabajo perdidos por ausencia laboral durante el periodo ÷ Número promedio de empleados x Número de días hábiles) x 100

1.3.4 Rotación Personal

En el ámbito laboral existe un gran movimiento de rotación del personal ya sea dentro de la misma empresa o fuera de ella, siendo así la rotación de personal también conocida como fluctuación laboral: “es la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un periodo de tiempo, normalmente expresado a través de un índice” (Lopez, 2011).

Así también, es importante tener en cuenta la diferencia entre retención y rotación del personal

ya que la retención del personal hace referencia a las personas que permanecieron en su puesto laboral durante determinado tiempo, mientras que la rotación del personal se refiere a la cantidad de empleados que han abandonado la organización o empresa en un determinado tiempo.

Para calcular la tasa o porcentaje de rotación del personal se debe seguir la siguiente fórmula:

Tasa de rotación del personal = (Número de separaciones durante el mes ÷ Número total de empleados) x 100

Cuando la tasa de rotación es igual o mayor al 5% se considera una tasa elevada por lo cual se puede deducir que dentro de la empresa ocurren problemas como la falta de incentivos, la remuneración que recibe el personal puede ser menor a la de la competencia, además de la ausencia de liderazgo que mantenga al personal motivado en su área laboral.

CAPÍTULO II: CASO DE ESTUDIO

2.1 Introducción al caso de estudio

La marca Four Points By Sheraton cuenta con una sede en Cuenca, este es un establecimiento de alojamiento que mantiene un servicio de alta calidad y satisfacción al cliente, partiendo desde este punto se busca comprender los factores de motivación para la retención del personal en el ámbito hotelero desde una perspectiva teórica, así mismo se explorarán las estrategias de motivación propuestas o aplicadas para la retención del personal por parte del área de talento humano del establecimiento, por último se identificarán los principales factores motivacionales del personal.

Así mismo, la correcta gestión del área de talento humano es fundamental para asegurar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio; por lo tanto, el área de talento humano constantemente se enfrenta a los desafíos de implementar estrategias para lograr retener el personal, mejorar el clima organizacional y disminuir la rotación, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia del establecimiento, por ende este estudio busca llenar el vacío de: cómo las estrategias de motivación y retención aplicadas por el área de talento humano pueden mejorar el clima organizacional en base a la motivación del personal y disminuir la rotación del mismo.

Esta investigación se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, al promover el trabajo decente y el crecimiento económico mediante estrategias de retención y motivación que mejoren el clima organizacional en el sector hotelero. Asimismo, cumple con el Principio # 9 del Código Ético del Turismo, al garantizar condiciones laborales que fomenten la estabilidad, el bienestar del personal y la calidad del servicio.

2.2 Contexto y antecedentes

2.2.1 Historia Sheraton

La marca hotelera Four Points By Sheraton desde su concepción fue diseñado con el criterio de servicio de excelencia al huésped ya que pertenecen a la prestigiosa cadena Marriott y GHL, la marca se ha expandido a nivel mundial con el pasar de los años da apertura a sus servicios en 2017 fecha de inauguración en la ciudad de Cuenca - Ecuador. Actualmente se ubican en Circunvalación sur Y Felipe II, junto al centro comercial Mall del Río, imponiendo su estilo en hoteles (*Cuenca - Four Points By Sheraton*, s. f.-b).

Figura 2
Hotel Four Points by Sheraton

0

Fuente: Fotos de Four Points By Sheraton Cuenca, s. f.

El modelo de negocio apuesta en conjunto con la cadena de lujo Marriott International Inc. Es en el año 2017 que abren las puertas al público con un costo inicial de inversión de 17 millones de dólares y con el transcurso del tiempo fue necesario la inversión de más capital para diferentes

mejoras como la remodelación la cual tuvo un monto de medio millón de dólares hasta diciembre del 2019.

Tabla 3
Línea de tiempo de Sheraton

1937	Los fundadores de Sheraton, Ernest Henderson y Roberts Moore, adquirieron su primer Hotel en Springfield, Massachusetts. Dos años después tienen hoteles desde Maine hasta Florida.
Años 40	Sheraton Corporation of America se convierte en la primera cadena hotelera en la bolsa de Nueva York y empieza su proceso de expansión internacional y rápido crecimiento global con la compra de dos cadenas hoteleras canadienses.
Años 50	En 1950 se marcó el inicio de su expansión internacional, la cadena Sheraton invirtió 4.8 millones de dólares en la adquisición del Cardy Hotels en Canadá, así mismo en 1956 realizaron una inversión de 30 millones para adquirir Eppley Hotel Company siendo la empresa hotelera privada más grande del momento en Estados Unidos. Sheraton lanza “Reservatron”, el primer sistema de reservas automático y electrónico del sector, que supone una innovación en la manera de reservar habitaciones.
Años 60	La expansión global continúa con el primer Hotel Sheraton en el Medio Oriente, Tel Aviv Sheraton, y el primero en América Latina, Macuto Sheraton en Venezuela. Sheraton inaugura su hotel número 100: el Sheraton Boston. En 1962 Sheraton creó la división de franquicias Sheraton Motors Inns, enfocado en operar grandes moteles de autopista.
1970	Sheraton es la primera cadena hotelera con un número de teléfono gratuito con prefijo 800 para que los huéspedes puedan acceder a él directamente, lo cual es una innovación en la manera de contactar con los hoteles.
1985	Sheraton marca un nuevo hito al ser la primera cadena hotelera internacional en inaugurar un hotel en la República Popular China.
1998	Starwood® Hotels & Resorts Worldwide, Inc. adquiere Sheraton

2010 – 2015	El crecimiento continúa con la inauguración de Sheraton Macao, el mayor hotel de la cartera de Starwood con 3.896 habitaciones, y Sheraton Shantou en China, el hotel número 100 de la marca en Asia/Pacífico.A finales de 2015 Sheraton cuenta con una cartera de más de 435 hoteles y 88 resorts, en más de 70 países de todo el mundo.
2016	Sheraton pasa a formar parte de la mayor empresa hotelera del mundo con la fusión de Starwood Hotels and Resorts y Marriott International. La adquisición de Marriott consolidó aún más el posicionamiento de Sheraton en el mercado global.
2019	Sheraton lanza un nuevo logotipo mientras redefinimos nuestra manera de dar la bienvenida al mundo. Para este año Sheraton operaba 441 hoteles con un total de 155,617 habitaciones en diversas regiones del mundo.
2021	Sheraton presenta sus primeros hoteles completamente transformados al mundo y marca el comienzo de una nueva era para la marca.

Fuente: (Sheraton Hotels & Resorts, 2021)

2.2.3 Grupos de inversión, asociaciones, accionistas y posicionamiento

Hotel Four Points By Sheraton se encuentra registrado bajo la razón social de FIDUCIA S.AS ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEISCOMISOS MERCANTILES con número de RUC 1790835472001, es el Sr. Pedro Xavier Ortiz Reinoso quien ocupa el puesto de Gerente General el mismo ha mantenido su cargo desde el 2003 hasta la actualidad, siendo su más reciente reelección como Gerente General en el 2024, y el Sr. Xavier Alfredo Paredes Garcia es el presidente desde el año 2023, el periodos de dirección que ejecutan está dentro de un periodo estatutario el mismo tiene una duración de 3 años.

El modelo de negocio apuesta en conjunto con la cadena de lujo Marriott International Inc. Es en el año 2017 que abren las puertas al público con un costo inicial de inversión de 17 millones

de dólares y con el transcurso del tiempo fue necesario la inversión de más capital. Fideicomiso Proyecto Hotelero Cuenca fue la primera razón social del establecimiento, y dentro de sus primeros inversores se encuentran:

Tabla 4
Inversores dentro de Proyecto hotelero Cuenca

Inversores	**NACIONALIDAD / TIPO DE INVERSIÓN**	**Porcentaje de Inversión**
Royal Premier (Grupo Eljuri)	Internacional	**76.5%**
Inmobiliaria Huasi (Grupo Ortiz)	Ecuatoriana / Nacional	**10 %**
Zonalcitur (Grupo Kronfle)	Ecuatoriana / Nacional	**4.5%**
Rioariesa S. A (Grupo Kronfle)	Ecuatoriana / Nacional	**4.5%**
Umatac S.A (Grupo Mesa)	Ecuatoriana / Nacional	**4.5%**

Fuente: Superintendencia De Compañías y valores

Tabla 5
Principales Accionistas

ACCIONISTA	**NACIONALIDAD / TIPO DE INVERSIÓN**	**CAPITAL INVERTIDO**	**% DE INVERSIÓN**
Union Global Holdings Corp.	**Extranjera**	**----**	**----**
Duque Silva Carlos Arturo	Ecuatoriana / Nacional	$ 256,000,000	32 %
Ortiz Reinoso Pedro Xavier	Ecuatoriana / Nacional	$ 328,000,000	41 %
Paredes García Xavier Alfredo	Ecuatoriana / Nacional	$ 80,000,000	10 %

PROVIDENT CAPITAL MARKETS PROVCAP S.A.S.	Ecuatoriana / Nacional	$ 136,000,000	17 %

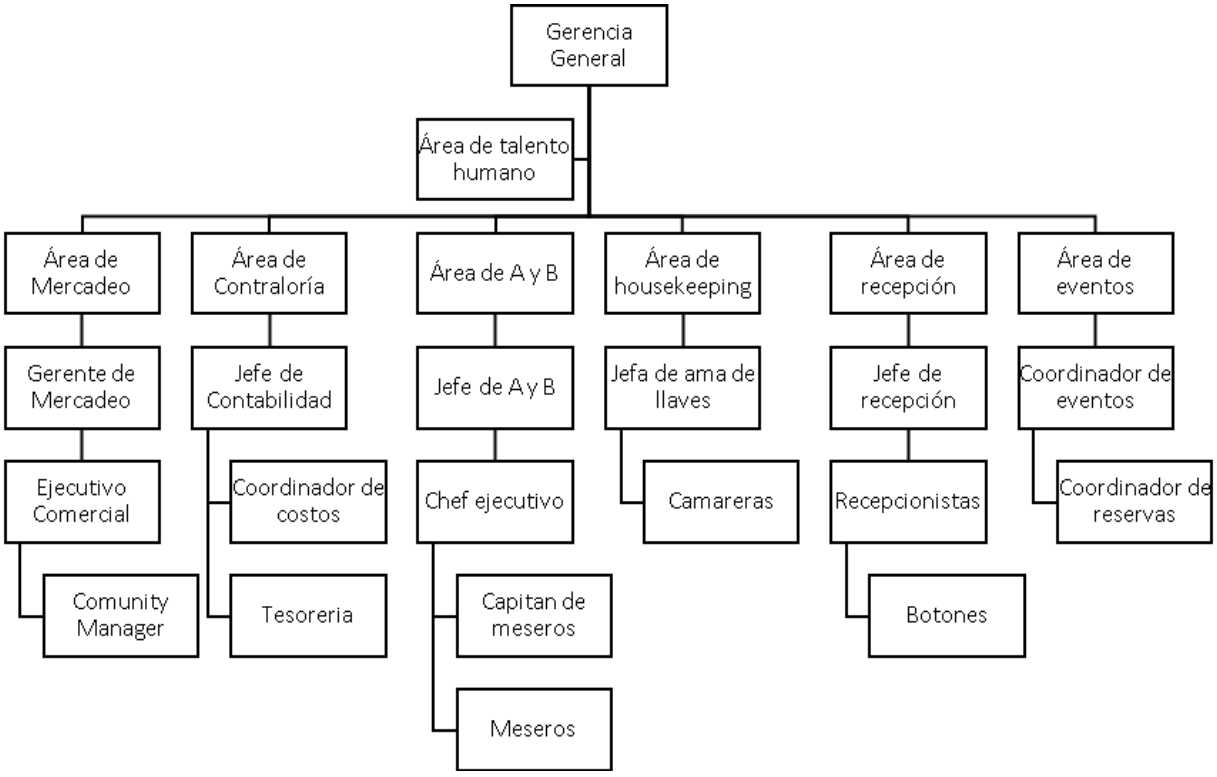
Fuente: Superintendencia De Compañías y valores

En cuanto al capital registrado en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, actualmente a la fecha 2025 cuentan con un capital suscrito de 800.000,00$, capital autorizado de 1.600.000,00$ y el total en cuanto a valor nominal en acciones es de 100,0000.

2.3 Descripción general

2.3.1 Estructura organizacional

Figura 3
Organigrama Hotel Four Points By Sheraton



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Características de la marca

2.3.2.1 Segmentación y perfil de clientes

Four Points by sheraton sin duda es un establecimiento que está destinado a brindar un servicio de calidad debido al segmento corporativo y al viajero independiente. Los servicios y facilidades son acorde al público objetivo dentro de sus instalaciones hay: 4 tipos de habitaciones (simple, dobles, suite, y suite presidencial), salones de eventos. restaurante, fitness center, área corporativa y piscina. Los servicios mencionados responden a las expectativas del nicho de mercado al que se destinan como organización.

2.3.2.2 Servicios y productos ofrecidos

Para satisfacer las necesidades del público objetivo que la marca mantiene, ha incorporado dentro de oferta los siguientes servicios:

- Transfer Aeropuerto
- Atención médica 24 h
- Restaurante/Bar
- Servicio de apertura de cama
- Desayuno
- Servicio de Despertador
- Objetos olvidados
- Servicio de internet
- Servicio de lavandería
- Caja de seguridad
- Gimnasio
- Parqueadero
- Piscina interior
- Espacio para reuniones
- Llamadas de despertador

2.3.3 Estrategias de operación y gestión

Gestión de talento humano

Al ser una empresa de cadena internacional buscan mantener altos estándares dentro de su clima organizacional, el departamento de talento humano se encarga de emplear estrategias que

aporten al mismo, buscan también medir y conocer 3 indicadores esenciales: ausentismo, clima o bienestar organizacional, y rotación laboral.

Para evaluar dichos indicadores la marca estableció un cuestionario que se aplica de manera anual que consta 36 preguntas y 9 variables, entre estas se mencionan: identidad, gerencia, liderazgo, participación, bienestar y equidad organizacional, compromiso, satisfacción laboral, condiciones de confort, salud y seguridad laboral y comunicación. Esta evaluación es dirigida por un líder organizacional diferente del establecimiento, pero perteneciente a la misma marca, puede ser un líder que se encuentre laborando en un establecimiento nacional o internacional. Esta manera de evaluar tiene como fin evitar la subjetividad de cada líder organizacional y encontrar resultados desde un punto de vista más central.

Tabla 6

Indicadores: ausentismo, clima o bienestar organizacional y rotación laboral

Indicador	Formulación	Porcentaje
Ausentismo	Tasa de Ausentismo = (2 / 70 x 7) x 100	0.4%
Satisfacción laboral	En base a encuestas realizadas por la marca	4.5/5
Rotación laboral	Tasa de rotación del personal = (15.4 / 70) x 100	22%

Fuente: Departamento del área de talento humano Four Points By Sheraton.

Nota: Datos obtenidos para el periodo 2024

Para la marca la industria hotelería que manejan dentro de Ecuador el porcentaje optimo de rotación va del 25% al 35%, algunas de las razones para desertan el establecimiento son externas a la empresa entre ellas: viajes al exterior, cambio de sede o ascenso dentro de la misma empresa. Es por ello que las estrategias que plantea el departamento de talento humano van de la mano con la mejora continua de la retención:

- Al ser una cadena internacional dentro del coste de cada producto que venden el personal percibe un 10% correspondiente al valor del servicio, este porcentaje se reparte al final del mes entre los miembros de la organización al igual que las propinas que proporcionan los clientes durante el mes, estos valores aumentan la remuneración de cada miembro creando así un salario competitivo.
- Subsidio de una comida dependiendo del horario que dispongan podría ser desayuno, almuerzo o cena, en algunos casos se subsidian dos comidas por la extensión del horario.

- Brindan un seguro de salud privado, ya que considera que el público no garantiza la integridad de sus colaboradores, a su vez este se extiende al núcleo familiar es decir familiares directos como esposa e hijos, además dentro de este seguro incluyen a médicos que pueden realizar las visitas en casa.
- Cuentan con un recorrido de busetas para los asociados que no cuenten con un medio de movilización y terminan sus labores en horarios nocturnos predeterminados, esto aplica para dos horarios específicos el de las 23:45 pm y el de las 00:45 pm, lo que buscan es salvaguardar la integridad y seguridad de los empleados. Este beneficio de igual forma es totalmente subsidiado mensualmente por la empresa.
- Tienen convenios específicos con escuelas como CEDEI y NEXT centradas en la enseñanza de otro idioma, apoyan al crecimiento académico del empleado ofreciéndoles este beneficio.
- Mantiene un 50% de descuento para cualquier hospedaje en establecimientos internacionales de la marca y el 80% para los nacionales, además cuentan con un 20% de descuento para los hoteles de la marca Marriott a nivel mundial. Para el área de alimentos y bebidas se aplica un descuento del 50%, con excepción en los mariscos. Estos descuentos se extienden hasta el primer grado sanguíneo.
- Cuponera de felicidad: se hace entrega de uno de estos al finalizar el periodo de prueba lo que brinda esta estrategia son vales con descuentos, desayunos, almuerzos y cenas gratis, días libres entre otros, permisos, entre otros. Estos canjeables al cumplir pequeñas metas plateadas.
- Los días libres se otorgan por las siguientes razones: incremento de la intelectualidad como por ejemplo las maestrías, brindar ayuda en causas sociales que cooperen con la vulnerabilidad humana, día de cumpleaños, día de la familia, y fallecimiento de una mascota. La empresa considera a estas razones como principales motivos para brinda un día de descanso.
- Los asociados tienen la oportunidad de crecer en la empresa, mediante la realización de pasantías en el área de su interés a su vez esto aporta a la promoción de los mismos.
- Planes de entrenamiento subsidiados, préstamos para estudios y préstamos para calamidades domésticas.
- Cuentan con un presupuesto anual para capacitaciones, y el jefe de área es quien organiza el tipo y modo de capacitación para sus diferentes áreas en caso de requerirlo.
- Tienen 3 etapas de capacitación: *First day* pues la empresa considera importante conocer el impacto de un primer día para cualquier postulante en proceso de prueba, le sigue la etapa entrenamiento en GHL training school que es una escuela de entrenamiento donde la persona

durante su primer mes de prueba debe cumplir con una serie de capacitaciones en los cuales involucra temas de seguridad en la hotelería, talento humano, la sostenibilidad y el medio ambiente; finalmente la tercera parte llamada ciclo de inducción en la cual el personal de talento humano determina que actividades debe cumplir y aprender el colaborador durante el periodo de prueba.

2.4 Metodología aplicada al caso

Para esta investigación se hace uso de la entrevista semiestructurada como herramienta de recolección de datos aplicada a conveniencia al personal administrativo y operativo. Las entrevistas estarán enfocadas en conocer cuáles son las motivaciones personales, cómo se maneja el ambiente laboral, que se valora más en su entorno laboral, entre otros aspectos.

Las preguntas se enfocan en cinco aspectos se describen a continuación:

a. Recompensa y beneficios

b. Crecimiento profesional

c. Ambiente organizacional / integración

d. Relación vida - trabajo

e. Liderazgo y gestión

Los resultados que se obtengan de las entrevistas que se realizan serán transcritas a un documento de Microsoft Word para posteriormente hacer uso del sistema Atlas ti versión 23, este es un programa para el análisis cualitativo de datos textuales, gráficos, audios y videos. Posteriormente mediante una red semántica se espera evidenciar los resultados de las preguntas planteadas en la entrevista.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PRINCIPALES ASPECTOS DE LA MOTIVACIÓN

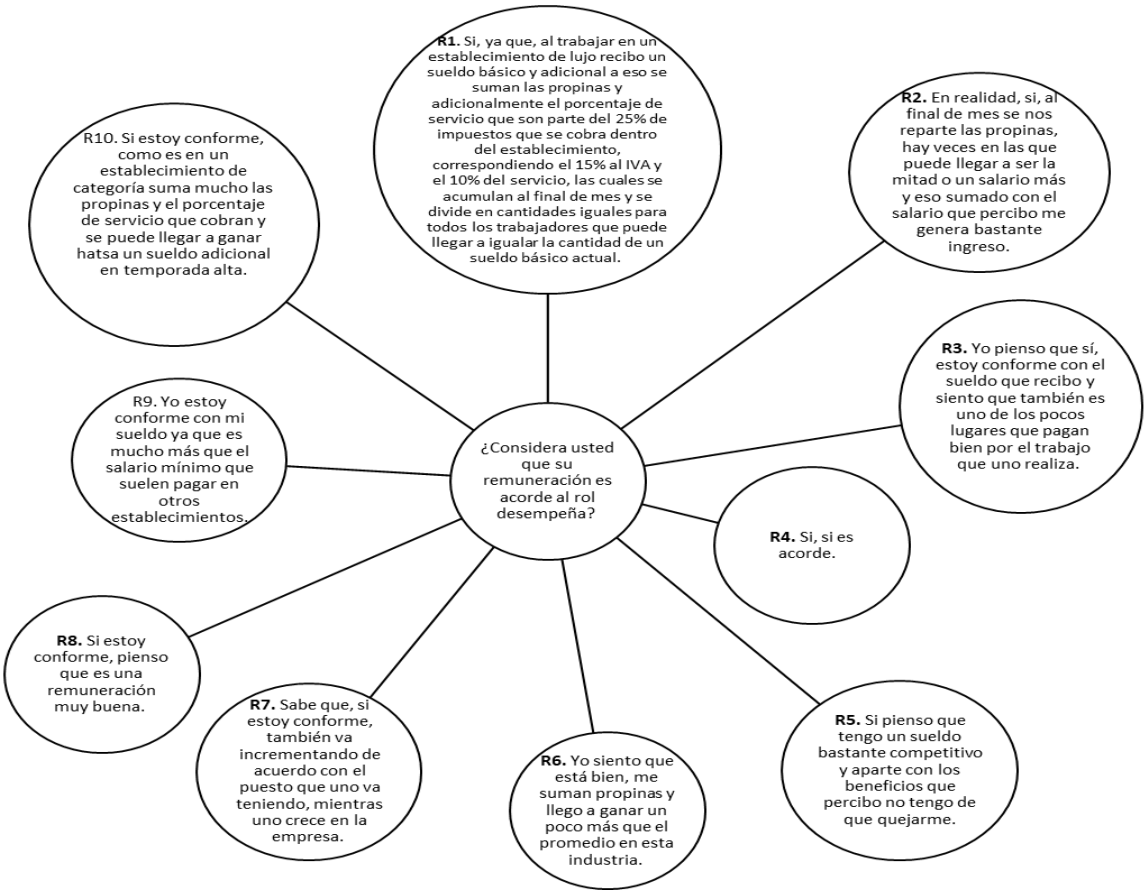
3.1 Herramientas y análisis hermenéutico de los resultados

Dentro de este estudio se estableció como tercer objetivo específico el análisis de la situación laboral a través de los factores motivacionales percibidos por el personal, para desarrollar y cumplir el propósito del mismo se usó como método de recopilación de información la entrevista semiestructurada, se analizaron diez y nuevo preguntas divididas en las siguientes indicadores: a) recompensa y beneficios, b) crecimiento profesional, c) ambiente organizacional/ integración, d) relación vida-trabajo, e) liderazgo-gestión, constó de diez y nueve preguntas este modelo de entrevista se aplicó a diez miembros del Hotel Four Point By Sheraton.

3.2 Entrevistas

a. Recompensa y beneficios

Figura 4
¿Considera usted que su remuneración es acorde al rol desempeña?

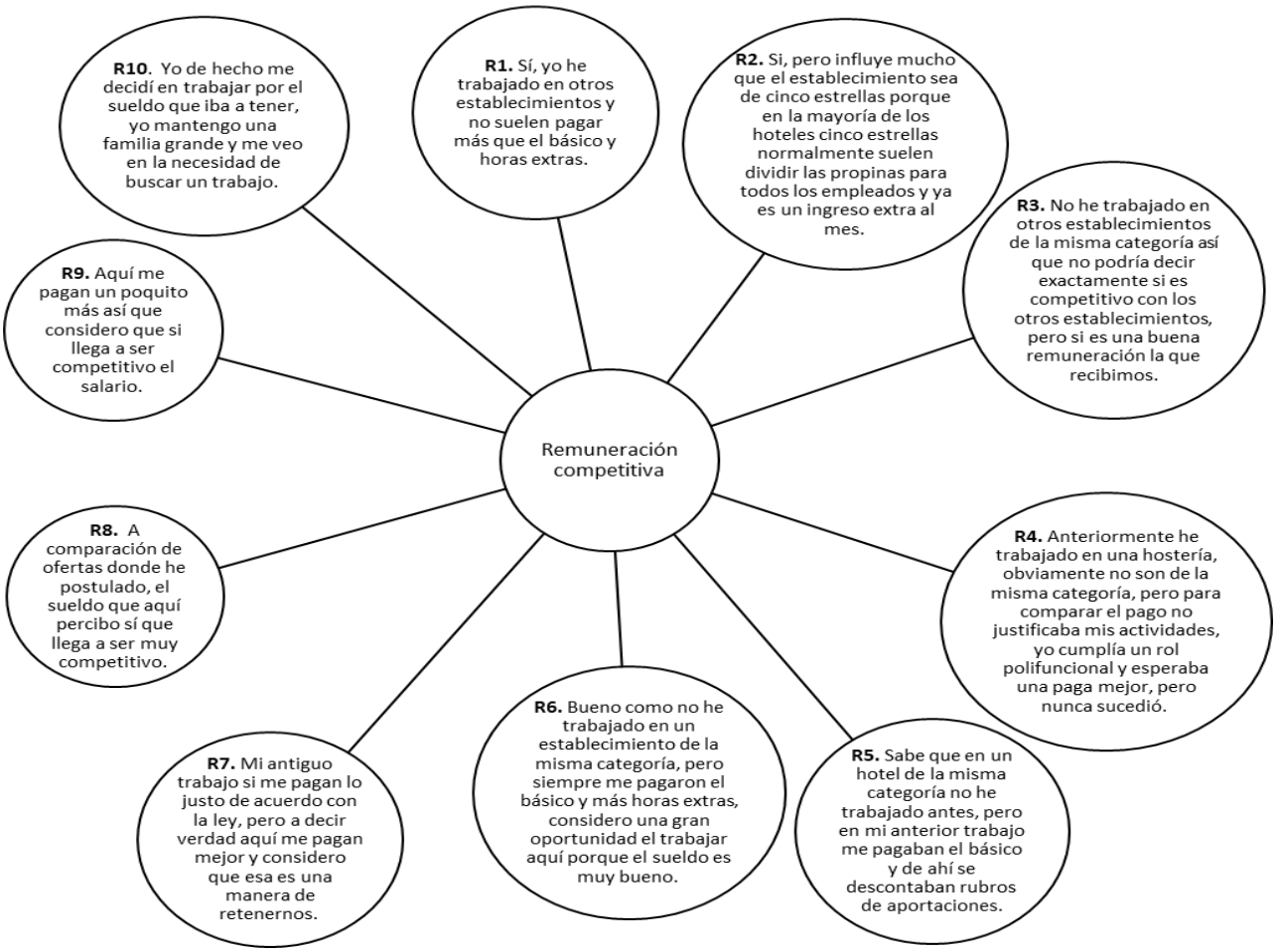


Nota: Respuestas de los entrevistados en base a la remuneración que reciben.

En la figura 4 podemos ver que los empleados se encuentran totalmente satisfechos con el sueldo que perciben, sienten que su remuneración es acorde al rol que desempeñan pues además del salario básico unificado que en Ecuador para el 2025 es de 470$, los colaboradores o personal de este establecimiento reciben una remuneración extra, al salario básico se le suman valores de propinas y el 10% de servicio de cualquier producto o servicio que se venda dentro del establecimiento, estos dos últimos valores mencionados se divide en partes iguales al final de mes para cada colaborador lo que en temporadas altas suele representar un sueldo adicional.

Figura 5

¿Considera que su remuneración es competitiva en comparación con otros establecimientos del sector hotelero en la ciudad?



Nota: Respuestas de los entrevistados en base a la remuneración que obtienen frente a la remuneración en otros establecimientos.

Respecto a la remuneración que reciben los asociados y su percepción acerca de un sueldo competitivo frente a la industria hotelera, la mayoría de entrevistados han laborado anteriormente pero no en un establecimiento de la misma categoría, así que al ser una oferta de lujo dentro de la ciudad de Cuenca la remuneración que perciben no solo es de acuerdo la ley y al rol que despeñan, sino que también se adiciona el porcentaje de propinas que se recolecten en el mes y el porcentaje de servicio.

Figura 6
¿Podría mencionar los beneficios adicionales que percibe del establecimiento (seguros, bonificaciones u otros)? Además ¿Considera que estos beneficios influyen en su motivación laboral?

R1.	• Bueno el establecimiento nos brinda un seguro privado ya que el seguro público no es tan eficiente como sabrá, entonces yo creo que si esto si influye en mi motivación laboral porque el establecimiento se preocupa porque nosotros los empleados tengamos a donde acudir en caso de que nos enfermemos o necesitemos de alguna revisión médica.
R2	•Bueno en cuanto a beneficios extra aparte de los beneficios de ley que nos ofrecen contamos con un seguro privado, nos ayudan con el pago parcial o a veces hasta completo de alguna capacitación que vayamos a realizar y personalmente eso si influye en mi motivación laboral ya que no en cualquier trabajo ofrecen estos beneficios.
R3.	•Los beneficios adicionales son el seguro privado, nos ayudan monetariamente para algunas capacitaciones externas que hagamos, también nos ofrecen como tipo bonos unos pases a comidas gratis puede ser un desayuno, un día libre o permisos adicionales que nos ofrecen al terminar por ejemplo el periodo de prueba o después de cumplir ciertas metas y esto si influye en mi motivación laboral porque son cosas extras que nos ofrecen y siempre están pendientes del personal.
R4.	•Como beneficio extra puede ser el hecho de que podemos comer aquí mismo en el hotel ya sea el desayuno, almuerzo o merienda dependiendo del horario que tengamos consumimos una comida del día o en horario de oficina se puede consumir dos comidas al día y es algo que no nos cobran o descuentan al final del día entonces ya no tenemos que gastar en alimentación mientras estemos de turno y es algo que nos beneficia bastante, y si influye en mi motivación porque en otros trabajos a veces nos dan nuestra hora de comer y toca buscar donde conseguir la comida y a veces uno se tarde más en eso y no se puede disfrutar del tiempo libre para la comida.
R5.	•En realidad, existen varios beneficios como son las propinas, el seguro privado, el subsidio de la comida, el diez por ciento del servicio que nos dan mes a mes, nos dan descuentos de hasta el 50% si nos hospedamos en algún establecimiento de la cadena, descuento también en la alimentación, son varios beneficios que pienso que si influye en mi motivación y en la motivación de mis compañeros ya que no en todos los establecimientos brindan estos beneficios.
R6.	• Tenemos un monton de beneficios como empleados, empezando por una cuponera que nos dan despues de acabar la etapa de entrenamiento y una vez que nos contratan, seguidos de días libres, nos ayudan en casos de estudios, nos tienen en un seguro privado porque saben los fallos que llega tener el público, claro que todos estos beneficios me tienen bastante motivado, una personal pensante no dejaría ir esta oportunidad laboral por nada en el mundo.
R7.	•Sabes que yo me encuentro super contento laborando aquí, tenemos un sin fin de beneficios solo por nombrarte algunos: descuentos para el personal que son alrededor del 50%, seguro privado que se extiende para el primer grado sanguíneo, actualmente en caso de pérdida de una mascota nos dan permiso, otro beneficio importante es que se preocupan por el crecimiento profesional pues nos ayudan con cursos para aprender nuevas lenguas y hay algunos otros como por ejemplo nos brindan comida dependiendo del turno que tengamos y cuento con buseta para trasladarme a mi domicilio.
R8.	•Claro que mi motivación se basa en los beneficios que percibimos aquí pues tenemos la gran oportunidad de disfrutar cada uno de ellos, hay beneficios como descuentos, la cuponera de la felicidad, básicamente son cupones que reclamas al cumplir varias metas, a mí me dan el almuerzo gratis, respetan los días de feriado y descanso obligatorio.
R9.	•Me siento motivado primero por el prestigio de trabajar en una gran empresa, y por los beneficios que obtengo de esta, tengo vales de descuento días libres seguro de vida privado, y rubros adicionales en mi pago, como son las propinas.
R10.	•Hay un montón de beneficios que nos dan por pertenecer a la marca en primer lugar yo no tengo medio de transporte para la hora que salgo ya que mi turno es nocturno, pero aquí tenemos busetas que nos llevan en dos horarios distintos y a las cuales tengo acceso sin ningún costo adicional y hay otros beneficios que son descuentos días libres y el mas importante es el que te mencione anteriormente.

Nota: Respuestas de los entrevistados sobre los beneficios que tienen al laboral en el establecimiento.

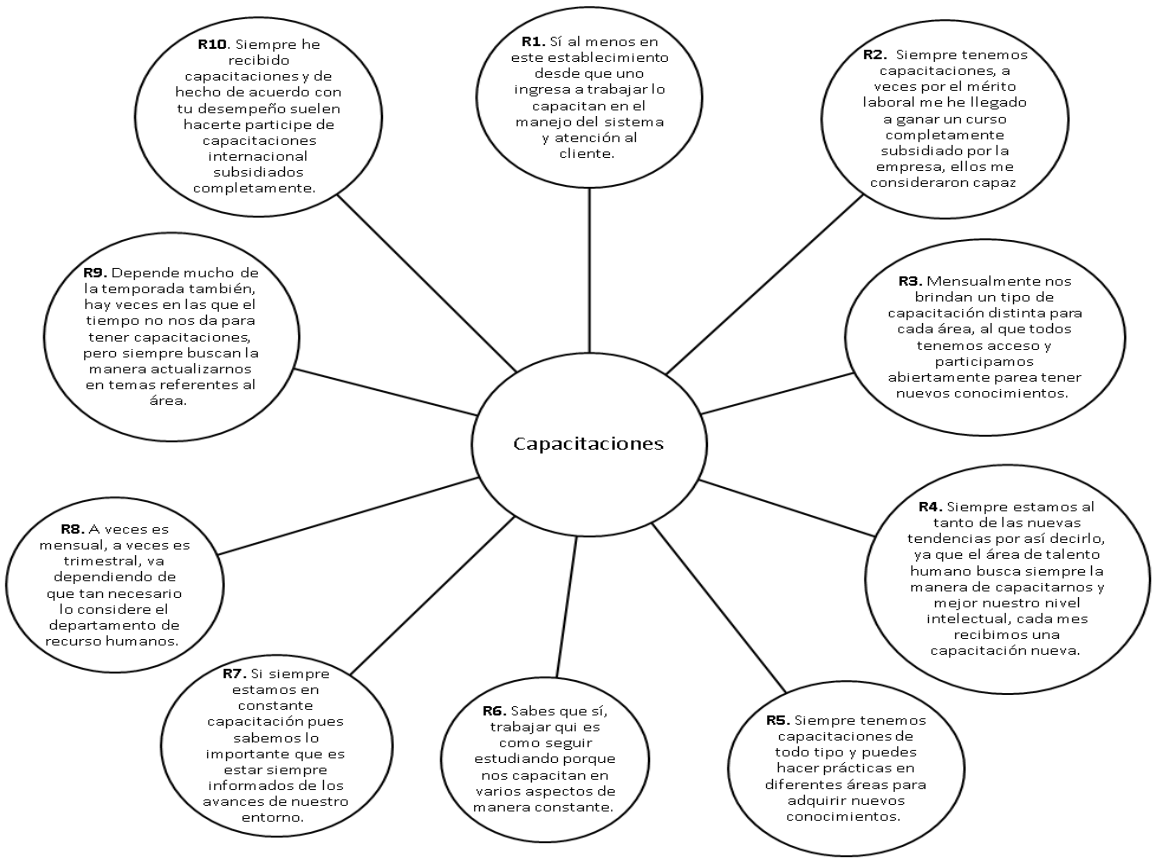
Se identifican varios beneficios que reciben los asociados ya que al ser una empresa que pertenece a una marca mundial, ofrecen beneficios tales como: porcentaje de propinas; subsidio de una comida sea desayuno, almuerzo o cena; seguro de salud privado; recorrido de busetas para los asociados que tienen los últimos turnos de la noche en las que sus horas de salida son entre 23:45 pm y el de las 00:45 pm; convenios específicos con escuelas como CEDEI y NEXT; 50% de descuento para cualquier hospedaje en establecimientos internacionales de la marca y

el 80% para los nacionales, 20% de descuento para los hoteles de la marca Marriott a nivel mundial. Para el área de alimentos y bebidas se aplica un descuento del 50%, con excepción en los mariscos; cuponera de felicidad; días libres por ayuda en causas sociales que cooperen con la vulnerabilidad humana; pasantías en varias áreas; planes de entrenamiento subsidiados; préstamos para estudios y préstamos para calamidades domésticas y capacitaciones.

b. Crecimiento profesional

Figura 7

¿Considera que el establecimiento le brinda oportunidades de capacitación? Si es así, ¿con qué frecuencia se les brinda esta oportunidad?

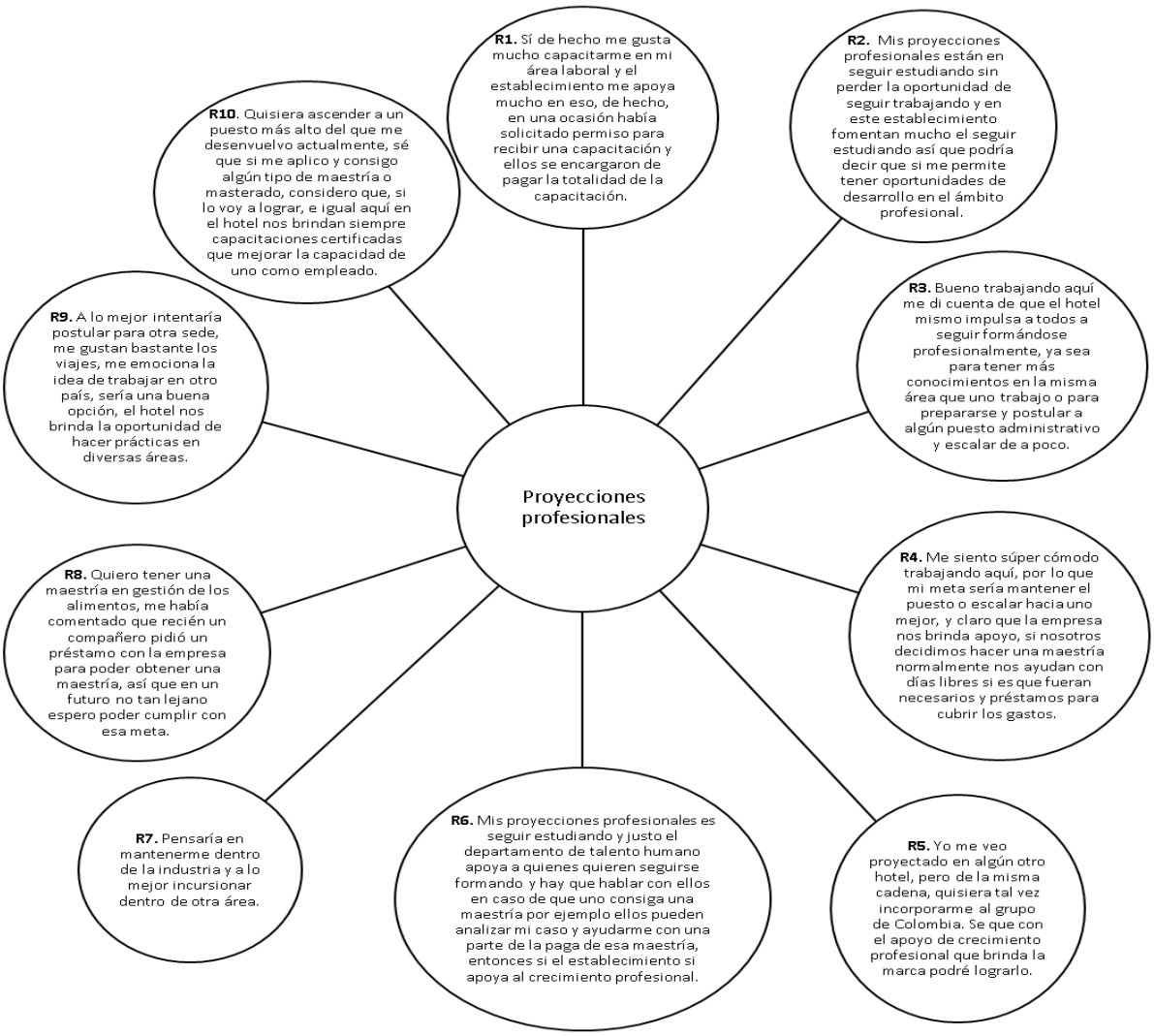


Nota: Respuestas de los entrevistados de las oportunidades de capacitación.

Los asociados indican que cada departamento está encargado de brindar capacitaciones constantes y pertinentes para los asociados que lo necesiten, usualmente estas son mensuales y la calidad de estas dependen del presupuesto que se destine para ello. El objetivo de las capacitaciones es incrementar la intelectualidad de las personas, mejorar la capacidad y habilidades de cada asociado.

Figura 8

¿Cuáles son sus proyecciones profesionales? ¿Considera que el establecimiento le permite oportunidades de desarrollo y crecimiento que cumplan con sus proyecciones?

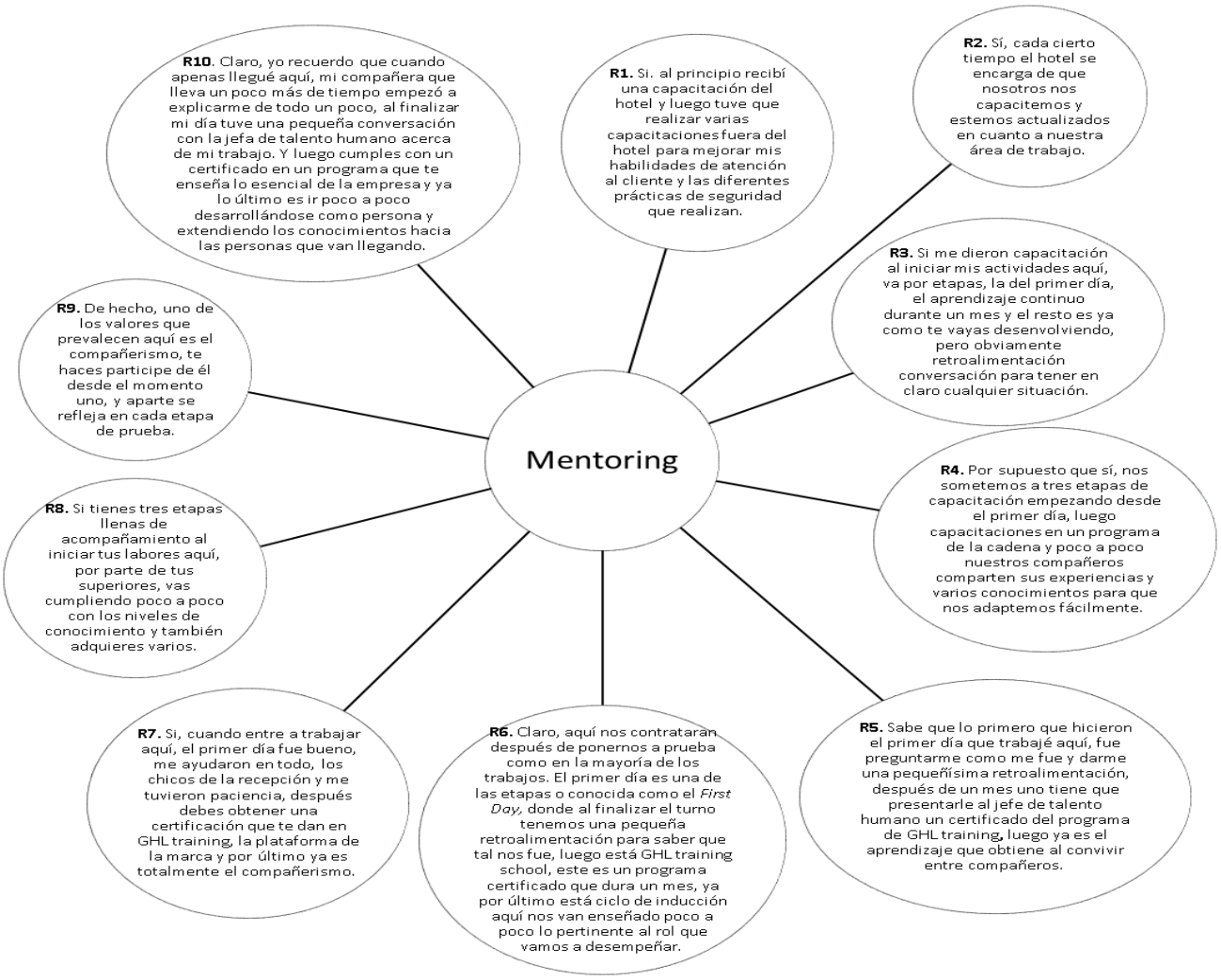


Nota: Respuestas de los entrevistados respecto a sus proyecciones profesionales.

Como resultado se observa que el establecimiento no solo brinda beneficios que motivan al personal, sino que crean proyecciones en ellos y brindan la oportunidad de crecimiento intelectual en los asociados, pues varias proyecciones son basadas en la adquisición de un nivel de estudios más alto del que poseen, para ello crean un fondo anual con la finalidad de ofrecer préstamos o colaborar con cierta parte económica del costo de los estudios que realice el colaborador, así mismo por parte del establecimiento les otorgan un día libre en caso de conseguir una maestría, esta es otras de las maneras que el departamento de talento humano usa para motivar al crecimiento profesional de sus colaboradores.

Figura 9

¿Está familiarizado con los programas de mentoring, entendidos como procesos de acompañamiento donde un empleado con experiencia guía a un nuevo integrante de la organización? Si es así ¿Recibió usted este tipo de acompañamiento al iniciar sus funciones en el establecimiento?



Nota: Respuestas de los entrevistados sobre los programas de mentoring y acompañamiento al iniciar sus actividades.

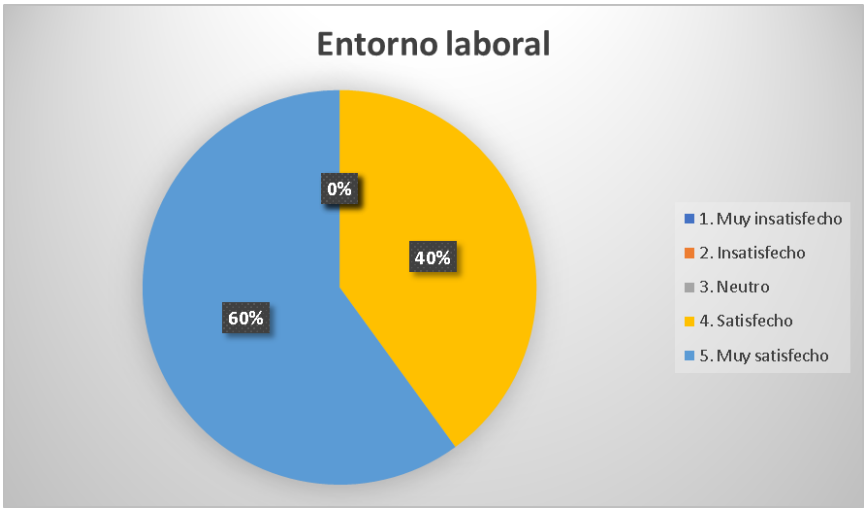
En general el acompañamiento es parte esencial para los colaboradores que se integran al establecimiento. De acuerdo con las experiencias de los entrevistados el resultado de la figura 9 demuestra el proceso para las personas que recién se incorporaran este consta de tres etapas de capacitación: *First day*, la empresa considera importante conocer el impacto de un primer día para cualquier postulante en proceso de prueba. Los colaboradores que se encuentra en este periodo deben, además, cumplir con dos etapas adicionales: la primera es presentar la certificación de GHL Training School, y la segunda consiste en recibir la asignación de

actividades por parte del personal de talento humano. Siendo de esta manera el personal del establecimiento tiene acompañamiento durante todo el tiempo de prueba hasta ingresar a laborar oficialmente en el establecimiento lo que le permite sentirse más seguro y cómodo con el establecimiento al tener claras las actividades que debe realizar el colaborador.

c. Ambiente organizacional / integración

Figura 10

¿Se siente usted satisfecho con su entorno laboral, como lo calificaría? En una escala del 1 al 5, (siendo 1=muy satisfecho y 5=muy satisfecho).

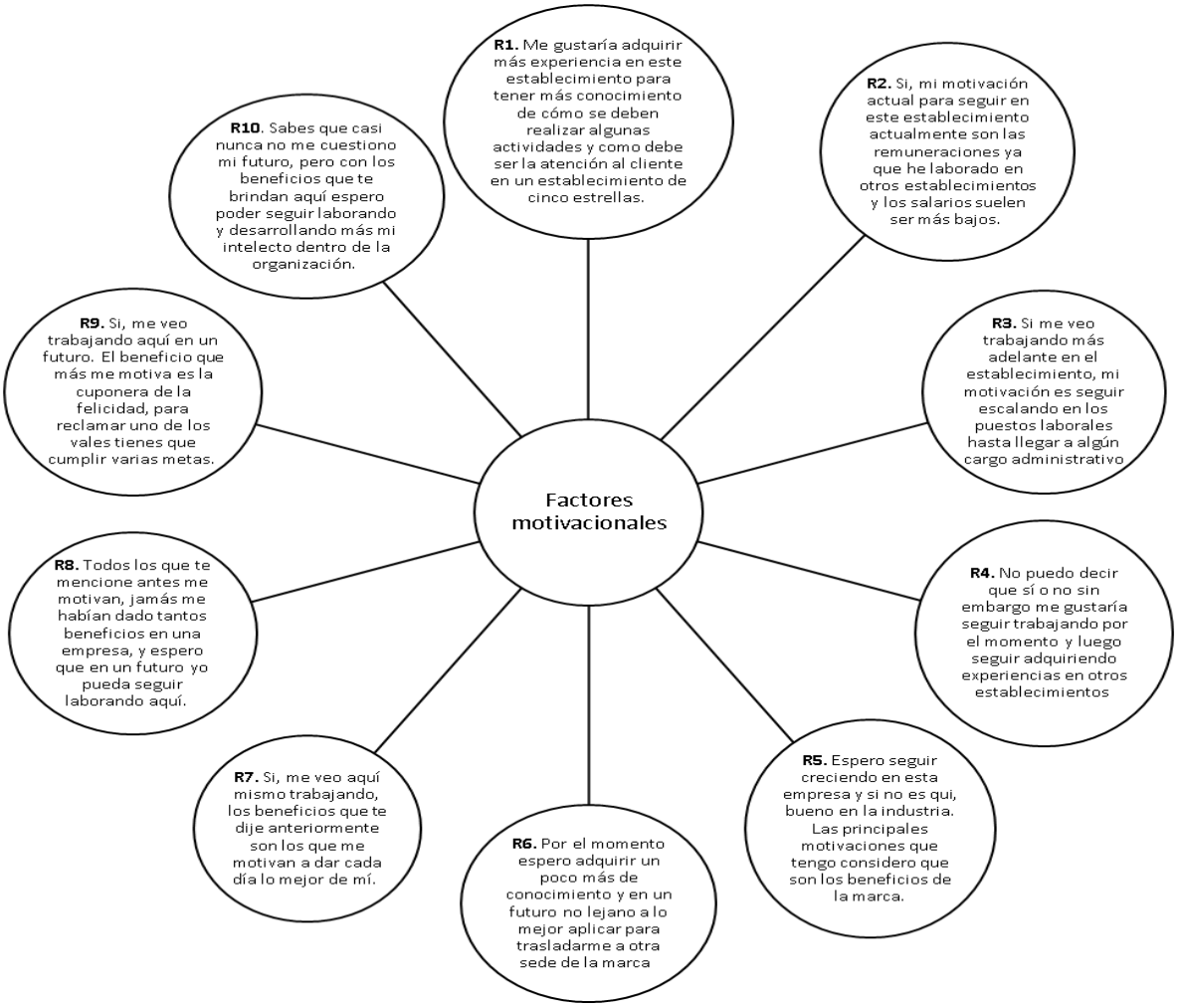


Nota: Respuestas en base a la satisfacción laboral de los colaboradores.

La figura 10 representa el 100% de los 10 entrevistados, para conocer el nivel de satisfacción se obtiene los siguientes resultados: 6 personas que representan un 60% se encuentran muy satisfechos con su entorno laboral y 4 personas del grupo de estudio que representan el 40% se sienten satisfechos, es decir que en base al grupo de entrevistados ninguno se siente insatisfecho o desmotivado dentro del establecimiento, esto se debe a los diferentes beneficios que tienen al ser colaboradores del establecimiento.

Figura 11

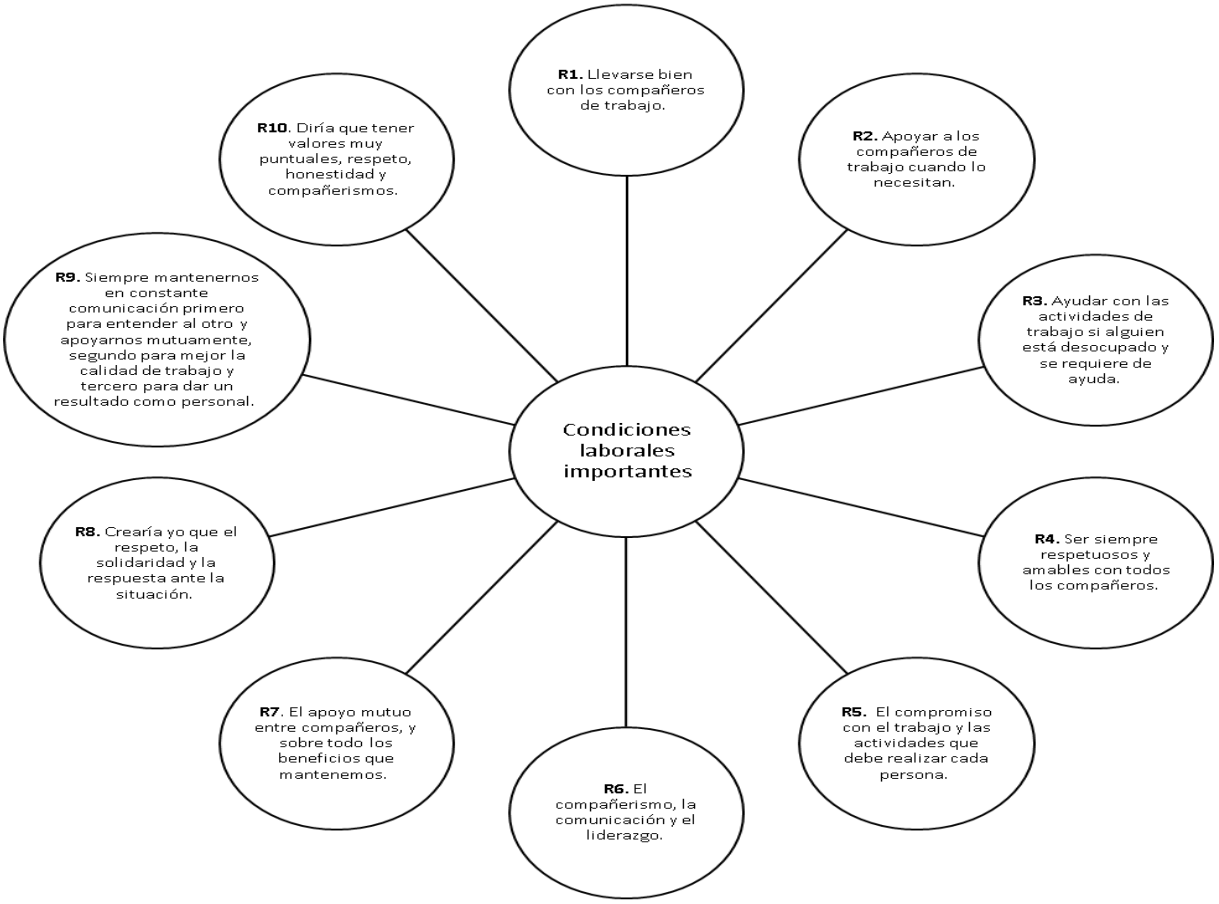
¿Se ve en un futuro en esta misma organización? ¿Qué factores lo motivarían a continuar o abandonar su puesto de trabajo en el establecimiento?



Nota: Respuestas de los entrevistados en base a sus futuras preferencias.

En cuanto a las proyecciones de los colaboradores, estos aspiran a obtener más experiencia dentro del establecimiento y permanecer laborando en el mismo debido a la influencia de los beneficios que brinda la empresa, estos crean una barrera motivacional que ayuda al fortalecimiento del buen clima laboral lo que disminuye gradualmente la rotación del personal. Es un buen indicador de satisfacción que los colaboradores por decisión propia prefieran laborar en el mismo establecimiento a futuro, esto genera una imagen de una buena oferta laboral para la empresa.

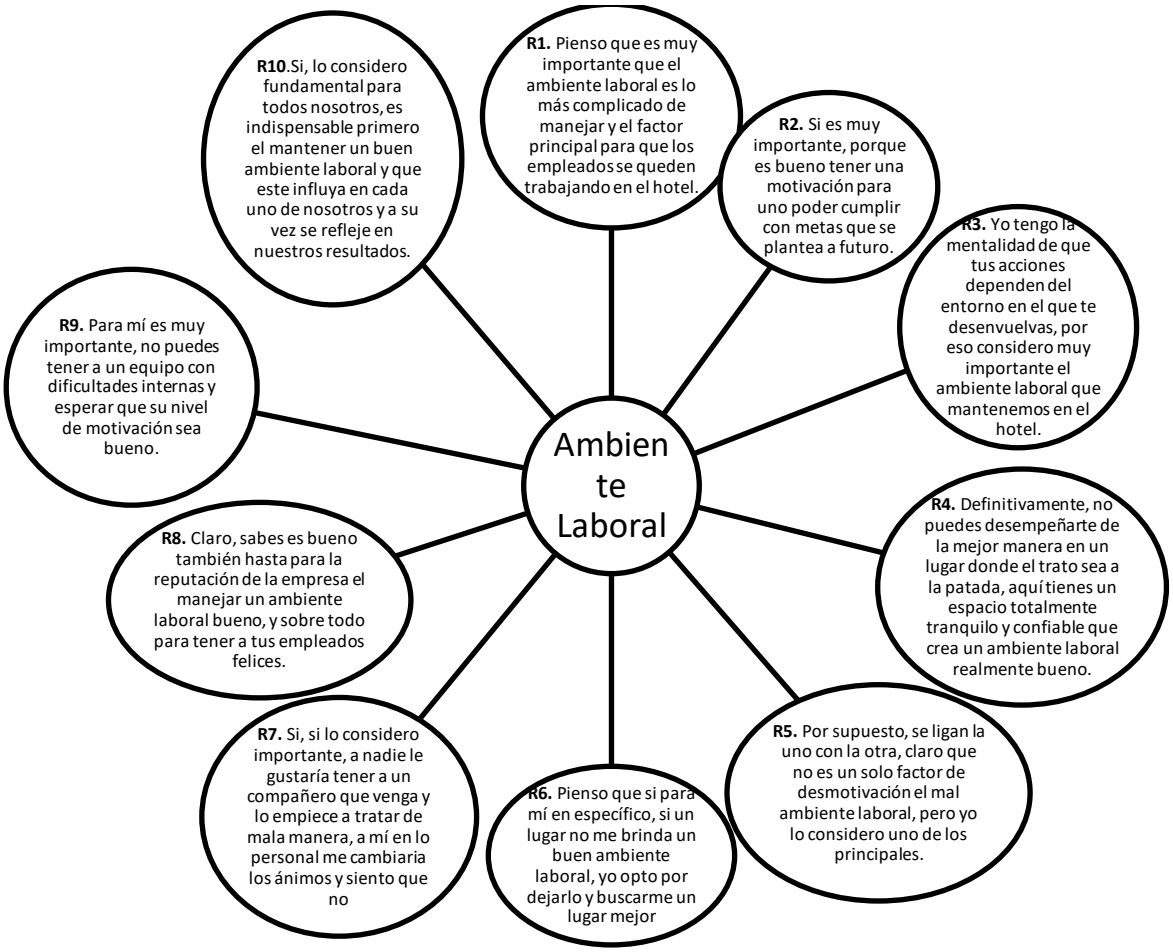
Figura 12
¿Cuáles son las condiciones laborales que considera importante para mantener un clima organizacional satisfactorio?



Nota: Respuestas de las opiniones de los colaboradores para mantener un buen ambiente laboral.

El clima organizacional que se ha forjado en cada área del establecimiento para mantener un nivel alto de satisfacción, en base a los comentarios de los colaboradores la forma de consolidar el clima organizacional se basa en criterios y valores tales como: compañerismo, respeto, compromiso, amabilidad, solidaridad, honestidad y liderazgo, estos son los factores principales que generan más impacto en los colaboradores para lograr mantener un buen ambiente laboral.

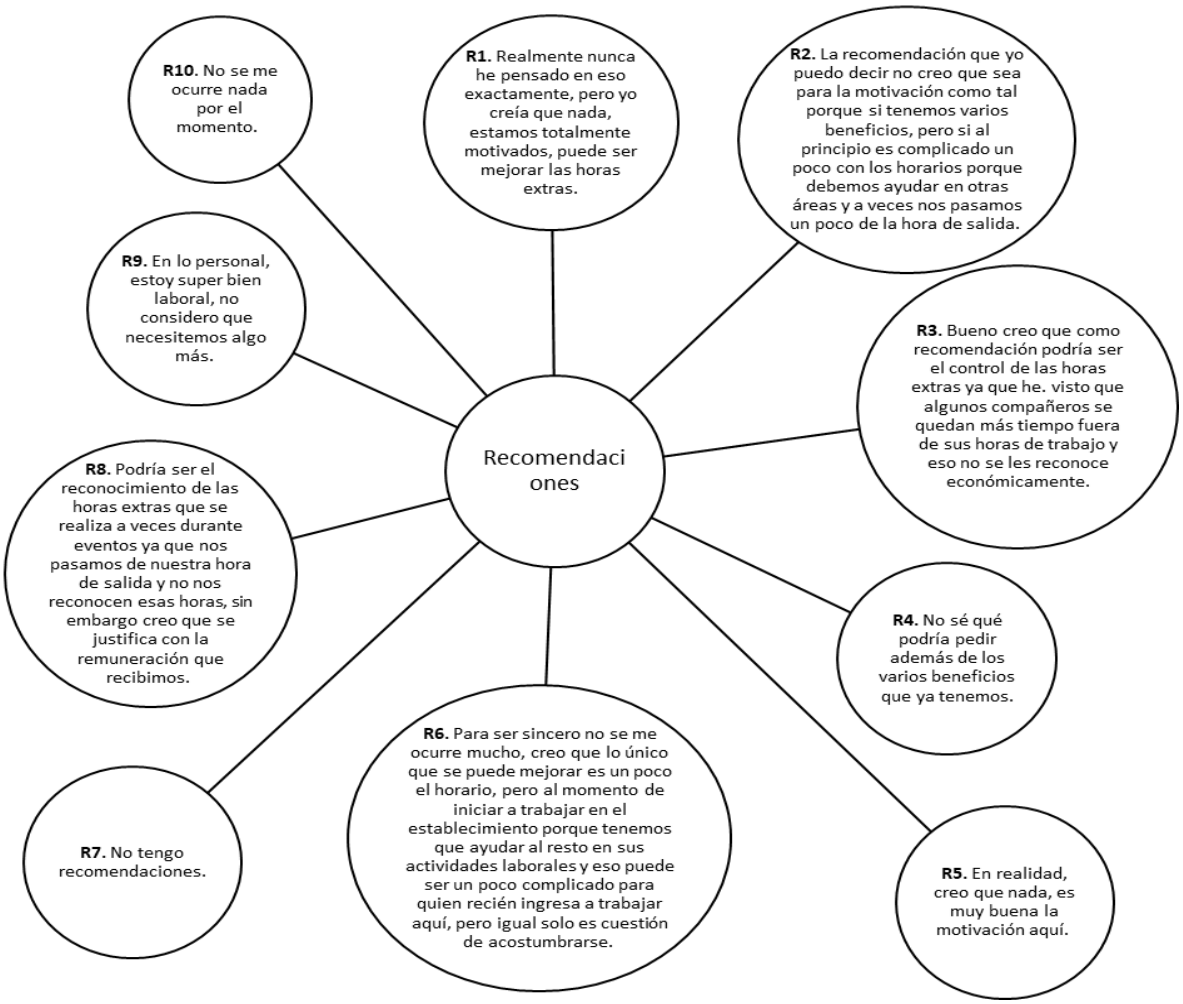
Figura 13
¿Desde su punto de vista, que tan importante es el ambiente laboral? ¿El ambiente laboral influye en su motivación diaria?



Nota: Opinión de los colaboradores sobre la influencia del ambiente laboral.

Como resultado de la pregunta 10 obtenemos que el ambiente laboral que se desarrolla en el establecimiento influye directamente en la actitud de los entrevistados y en la manera en la que llevan a cabo sus actividades, expresan que el ambiente donde desenvuelven sus actividades es realmente placentero debido al compañerismo que existe lo que conlleva a que se sientan motivados en su entorno laboral.

Figura 14
¿Qué recomendaría para mejorar la motivación del personal?



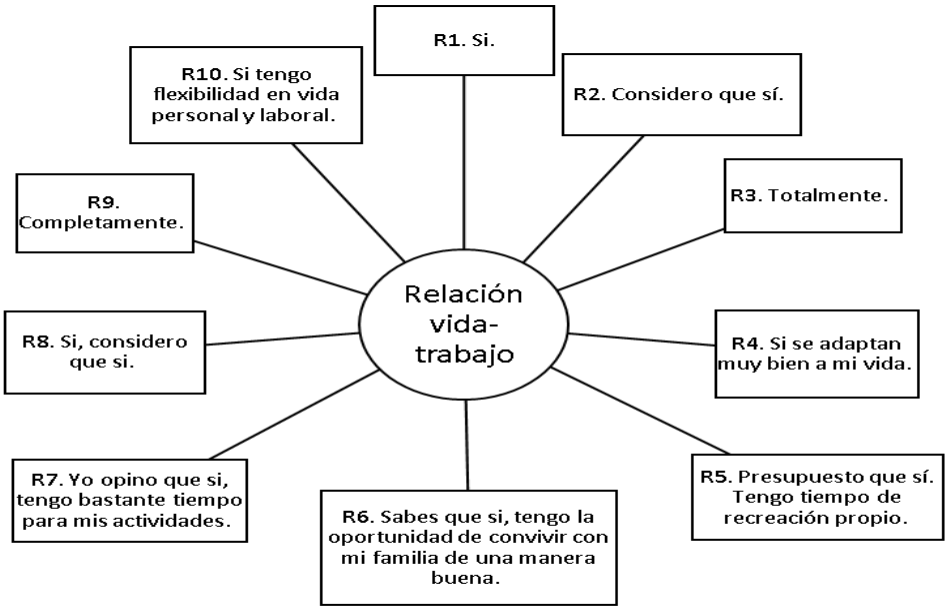
Nota: Respuesta de la percepción de los entrevistados sobre mejoras para la motivación del personal.

Se denota que los entrevistados consideran que su motivación dentro de la empresa es completa, se reconoce la importancia de los colaboradores y consideran que cada uno de los beneficios forma parte de su motivación tanto individual como grupal, a pesar de que los colaboradores se sienten motivados hay un punto en específico para mejora el cual es el control de las horas extras ya que sea por experiencia propia de los entrevistados o experiencias ajenas a ellos han habido ocasiones en las cuales no se reconoce las horas extras que se labora en el establecimiento, sin embargo no influye en su motivación directa ya que reciben una remuneración alta mensualmente lo que lo toman como parte de recompensar esas horas extras laboradas, además de los beneficios que les brinda el establecimiento.

d. Relación vida – trabajo

Figura 15

¿Considera que los horarios laborales que cumple le permiten flexibilidad de recreación social / criterios de vida personal?



Nota: Respuesta de los colaboradores respecto a sus perspectivas del equilibrio vida-trabajo.

Como resultado se muestra que los colaboradores están conformes con sus horas de trabajo y pueden encontrar un equilibrio entre sus jornadas de trabajo y poder realizar libremente su vida personal y social sin que el trabajo se lo impida, el encontrar este equilibrio es otra forma de que lo colaboradores realicen sus actividades de manera adecuada, lo que se deduce que puede ingresar a sus horarios de trabajo motivados de tener el tiempo suficiente para equilibrar su vida cotidiana y su vida laboral.

Figura 16

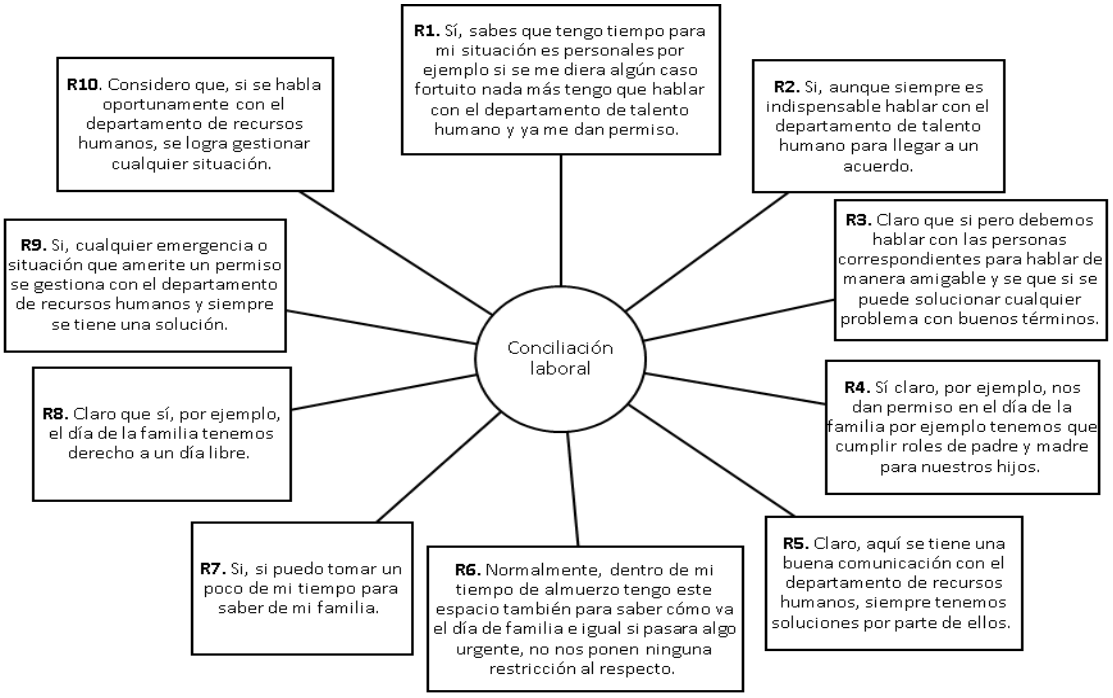
¿Cuáles de los siguientes factores considera usted influyente en su motivación para trabajar en este establecimiento?

Nota: Respuestas de los entrevistados sobre los factores motivacionales

- Remuneración económica
- Beneficios adicionales (seguros, bonificaciones, u otros)
- Estabilidad laboral
- Buen ambiente laboral
- Liderazgo de supervisor
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Reconocimiento de desempeño
- Cercanía del lugar de domicilio
- Flexibilidad de horarios
- Cultura organizacional
- Otros: _____

Los entrevistados perciben que el factor principal que los motiva a laborar en el establecimiento son los beneficios adicionales que este brinda, como los seguros, bonificaciones, a través de las estrategias de gestión del departamento de talento humano se puede identificar cuáles son los beneficios que el establecimiento brinda a sus colaboradores. Asimismo, la remuneración económica que perciben y el reconocimiento del desempeño y destacan como los factores más relevantes, influyendo directamente en la motivación del personal.

Figura 17
¿Considera que pude tomar tiempo en su horario de trabajo para alguna situación de su vida diaria o familiar? (Dicho de otra forma, esto se llama conciliación laboral)

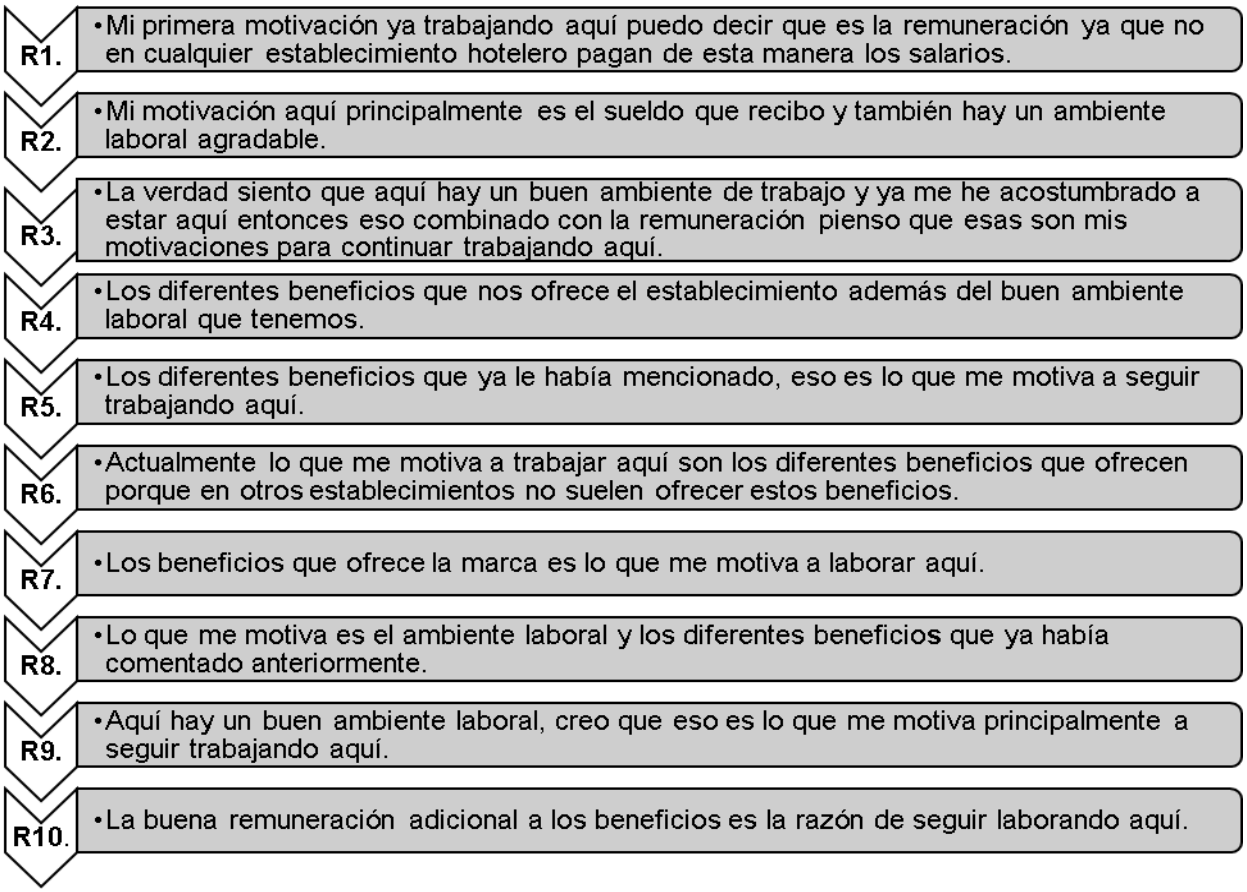


Nota: Respuestas de los entrevistados acerca de la conciliación laboral

Respecto a la conciliación laboral, es importante tener un conjunto de medidas que favorezcan al trabajador y ayuden a mantener una relación equilibrada entre su vida laboral y personal, el resultado entre los empleados es favorecedor pues indican que, a través de una buena comunicación con el departamento de talento, logran coordinar permisos para actividades personales, situaciones urgentes y necesidades de su vida cotidiana, con ello logran mantener una correcta comunicación asertiva y mantienen niveles altos de motivación en los asociados.

Figura 18

¿Qué le motiva a laborar en el establecimiento?



Nota: Respuesta de los entrevistados de su criterio motivacional en el trabajo.

Al igual que en los principales factores que influyen en la motivación de los colaboradores las razones que los motiva a laboral en el establecimiento sigue siendo principalmente la remuneración y los deferentes beneficios que perciben como asociados, otra motivación que resaltan los colaboradores es el buen ambiente laboral que existe lo que les permite sentirse tranquilos cómodos en su área de trabajo.

e. Liderazgo y gestión

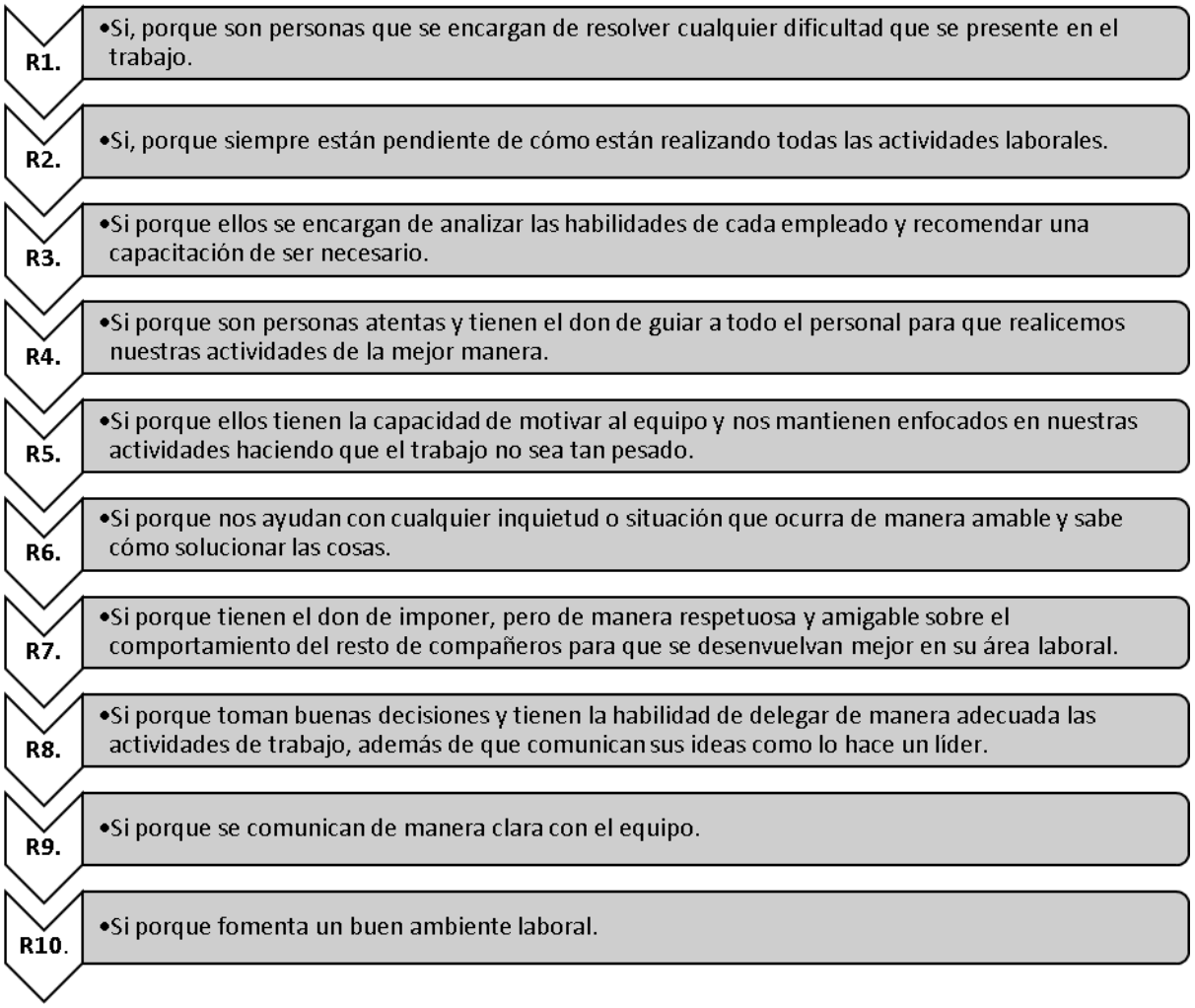
Figura 19
¿Cuáles considera usted criterios de liderazgo que una persona debería tener para poder guiar y consolidar un equipo altamente efectivo?

R1.	•Creería que tiene que ser una persona trasparente, es decir que todas sus decisiones se valgan de fundamentos lógicos. El ser una persona empática es otro criterio que considero fundamental y el tener desarrollado el sentido de la buena comunicación.
R2.	•Para mi debe tener criterios de organización, compañerismo y respeto.
R3.	•Pienso que lo principal es la comunicación y la toma asertiva de decisiones frente al equipo y promover un buen ambiente.
R4.	•Pude ser el criterio de la escucha activa, la responsabilidad y la empatía.
R5.	•Hay varias habilidades que debe tener un líder como el interactuar con su grupo de trabajo, tomar buenas decisiones y guiar como tal a las personas de su alrededor.
R6.	•Honesto, es el primer criterio, el segundo la empatía y el tercero una capacidad muy buena para resolver problemas.
R7.	•Puede ser que sea una persona con facilidad de adaptarse, que tenga la mejor motivación para guiar a los demás y con una determinación por cumplir metas de una manera asertiva.
R8.	•Responsable es un muy buen criterio para empezar, seguido de la responsabilidad y compañerismo.
R9.	•Puede ser compromiso con los demás, compañerismo y comunicación.
R10.	•Responsabilidad, escucha activa y correcta resolución de problemas.

Nota: Respuestas de los entrevistados en base a las perspectivas de liderazgo.

De acuerdo con las respuestas el personal percibe que las características o habilidades principales que debe tener un líder para guiar y para consolidar un equipo altamente efectivo es la comunicación, la interacción con el equipo de trabajo y el compromiso son factores clave que influyen en la calidad de servicio que brinda el personal, transmitiendo la buena organización que tienen.

Figura 20
¿Considera que sus supervisores tienen la capacidad y los conocimientos necesarios para ejercer un rol de liderazgo y gestión? ¿Por qué?

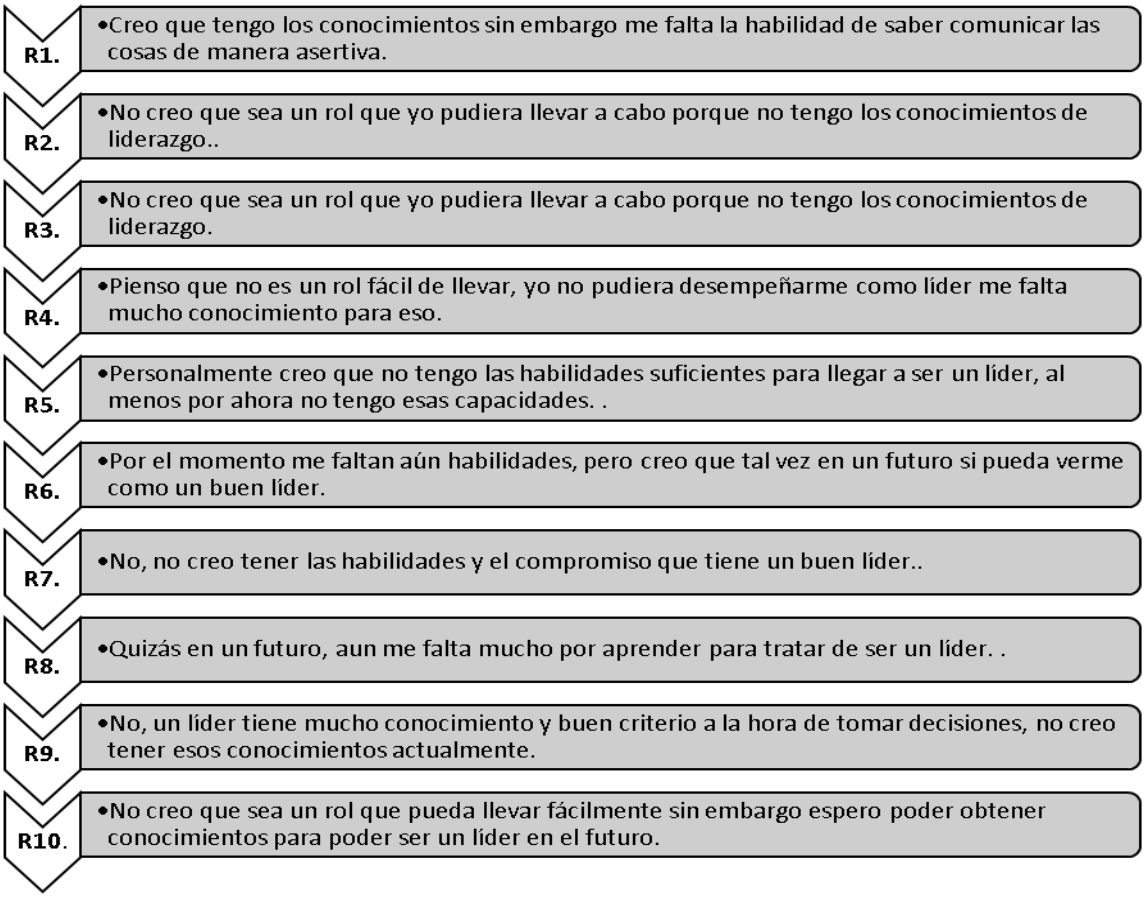


Nota: Respuestas de los entrevistados en base a la forma en la que el personal percibe a sus líderes.

De acuerdo con las respuestas de la figura 20 se puede ver que, el personal confía en sus líderes y en sus habilidades para tomar decisiones adecuadas que fomentan el buen ambiente laboral, destacando de ellos las habilidades de expresarse de manera asertiva con todos los compañeros de trabajo lo que conlleva a generar un ambiente agradable, lo que es parte de la motivación del personal, tener un clima laboral adecuado que fomente la realización de las actividades de manera adecuada.

Figura 21

¿Posee usted los conocimientos o capacidades de liderazgo? ¿Cree que sería un rol que pudiera llevar a cabo?

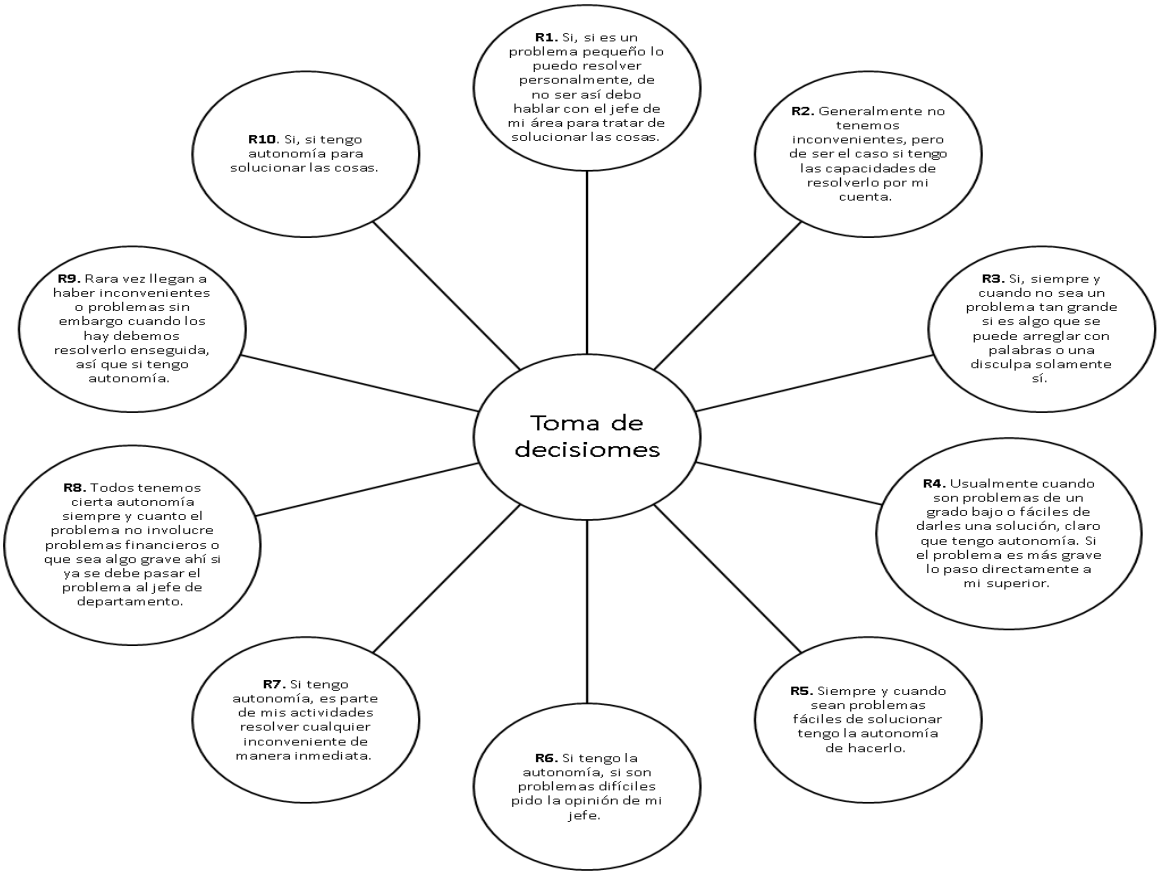


Nota: Respuestas de los entrevistados en base a la percepción de los entrevistados de poder llevar el cargo de un líder.

Los resultados muestran el pensamiento de los colaboradores respecto a que ser un líder no es un rol que pueda llevar a cabo cualquier persona, si no una persona calificada y capacitada para este cargo y demuestran nuevamente lo bien capacitados y profesionales que son los lideres que trabajan de la mano con el resto de los colaboradores para crear un buen ambiente laboral.

Figura 22

¿Considera usted que tiene autonomía en su área de trabajo para tomar decisiones y desempeñarse con libertad dentro de los lineamientos organizacionales?



Nota: Respuestas de los entrevistados en base a la autonomía para tomar decisiones.

Finalmente, las respuestas de la libertad en la toma de decisiones, los entrevistados si tienen la autonomía para solucionar inconvenientes y problemas que se puedan desarrollar a la hora del servicio ya que es parte del servicio solucionar los problemas de manera inmediata siempre y cuando no sean problemas grandes que involucren alguna suma económica, para este tipo de inconvenientes el personal debe comunicarse con el jefe de departamento o supervisor a cargo para tratar de darle soluciones inmediatas y adecuadas al cliente.

3.3 Impacto de la motivación laboral en el personal del establecimiento

En base a los resultados generales de las respuestas de los entrevistados se logra evidenciar el impacto de las diferentes estrategias efectivas implementadas por el departamento de talento humano ya que sus colaboradores hablan y se expresan positivamente tanto del establecimiento como del ambiente laboral que tienen entre compañeros, demostrando que los colaboradores se sienten motivados al realizar sus actividades laborales.

El motivo o razón principal por la cual los colaboradores se sienten motivados al laborar en Four Points by Sheraton es la remuneración que reciben ya que es un sueldo elevado en comparación a la cantidad salarian mensual del Ecuador, esto debido a que el establecimiento es una marca de lujo dentro de la ciudad lo que permite ofrecer salarios más elevados a comparación de la competencia hotelera en la ciudad.

La satisfacción laboral de los colaboradores más allá del sueldo que perciben tiene un gran impacto el ambiente laboral que tienen en el establecimiento, lo que permite que el personal pueda desarrollar sus actividades de manera adecuada y dedicación que se ve reflejada en como brindan su servicio al cliente, ya que al sentirse motivados los colaboradores lo reflejan brindando un servicio de calidad.

Conclusiones

Los hallazgos permiten responder de forma satisfactoria a los tres objetivos de esta investigación, particularmente a lo relativo a los factores motivacionales identificados, las estrategias actualmente aplicadas por el área de talento humano y elementos que inciden en la retención del personal.

Para comprender la relación entre el rendimiento y la productividad en un establecimiento es fundamental analizar el nivel de satisfacción laboral. En este sentido, el departamento de talento de Four Points By Sheraton, Cuenca -Ecuador con el fin de garantizar la motivación y retención del personal, busca analizar constantemente la satisfacción de sus colaboradores basándose en las siguientes variables: identidad, gerencia, liderazgo, participación, bienestar y equidad organizacional, compromiso, satisfacción laboral, condiciones de confort, salud y seguridad laboral, y la comunicación. Basadas en el resultado de estas variables el departamento idea e implementa estrategias que mantengan a sus asociados con altos niveles de motivación.

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del departamento de talento humano que fomenta a la motivación y retención del personal Four Points By Sheraton, Cuenca -Ecuador. La pregunta de investigación fue:
¿Cuáles son las estrategias y/o procesos que maneja el área de talento humano de Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador para garantizar la motivación y retención del personal?

Con base en el estudio realizado, los colaboradores demuestran su lealtad con el establecimiento debido al compromiso con ellos y su bienestar personal. El departamento de talento humano se asegura, que, tanto las motivaciones intrínsecas como extrínsecas de sus asociados sean valoradas con total plenitud, mejorando el rendimiento e incrementando la productividad en ellos. A través del análisis planteado anteriormente, concluimos que, el

ambiente laboral es uno de los principales factores para que los asociados se sientan motivados, Finalmente, a esto se le suman los grandes beneficios de la marca, y mediante los resultados de satisfacción se demuestra que el departamento se encarga de cubrir y satisfacer necesidades, mejorar e incrementar el margen de productividad y generar una transición en las habilidades de sus asociados dando un paso radical desde la eficiencia hacia la eficacia.

Recomendaciones

La investigación determino que la motivación se divide en motivación intrínseca y extrínseca las compensaciones forman parte fundamental de los factores extrínsecos, y es por ellos que futuros estudios debe examinar el manejo de las horas extras dentro de un marco legal ya que de acuerdo con opiniones de los entrevistados y experiencias entre compañeros de trabajo han denotado una mínima pero significante inconformidad con el tema. Expresan que usualmente suelen realizar horas extras, pero no son reconocidas, y si bien no es algo que influya directamente en la motivación o en la retención del personal, puede llegar a tornarse un factor de estudio.

Es importante además brindar capacitaciones de liderazgo empático para reforzar las habilidades de los competidores y mejorar su seguridad y confianza respecto al liderazgo y gestión, estas capacitaciones o talleres se pueden implementar en medios y altos mandos lo que sería un factor o plus adicional para fortalecer aún más el clima laboral.

Finalmente es indispensable que el establecimiento continúe con los beneficios que ofrece como marca ya que influye directamente en la motivación de los colaboradores las remuneraciones y reconocimientos, además de ser una parte indispensable el mejorar sus habilidades, gracias a estos beneficios que les ofrece crecimiento personal y profesional.

Basándonos en los resultados obtenidos de las entrevistas, se evidencio desconocimiento sobre los programas de acompañamiento. Se sugiere plantear e implementar un programa estructurado en mentoring y coaching.

Se propone generar un plan de capacitaciones, para tener mayor control sobre las mismas y general un conocimiento continuo en los trabajadores. Implementar capacitaciones acerca del liderazgo emocional y la gestión humana, basado en los resultados acerca de mecanismos de conciliación proponer una revisión u flexibilización de horarios de acuerdo con la operación y procesos de la marca.

Referencias

Quijia-Pillajo, J., Rosero, C. G., y Ramírez-Álvarez, J. (2021). Determinantes de la Productividad Laboral para las Empresas Ecuatorianas en el Periodo 2009-2014. *Revista Politécnica, 47(1), 17–26*. https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction

Lillo-Bañuls, A., y Casado-Díaz, J. M. (2011). Capital humano y turismo: *Rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral. Estudios de economía aplicada*, *29*(3), 755-780.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial organization Psychology. Chicago; Rand Mcnally.*

Durán, S. E., Guiliany, J. G., Marcano, A. P., y Boscán, M. (2021). *Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. Revista Venezolana De Gerencia,* 6(6), 223–244*.*
https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14

González, C. (2024, May 13). *6 Indicadores para medir la Satisfacción Laboral*. Team Insights. https://teaminsights.io/es/blog/noticias/6-indicadores-para-medir-la-satisfaccion-laboral/

Vista de Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. (s. f.). https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1307/123

Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., y Haro, L. R. C. (2023). *Satisfacción laboral: algunas consideraciones*. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844

GHL Plus. (s. f.). https://app.ghlhoteles.com/hoteles/ecuador/cuenca/four-points-by-sheraton-cuenca/directorio-de-servicios

Agea, O. (2023, 28 septiembre). *17 KPIs que no pueden faltar en tu estrategia de RRHH*. Firmafy. https://firmafy.com/17-kpis-que-no-pueden-faltar-en-tu-estrategia-de-rrhh/

Mejía, S. E., De O, L. S. R., y Restrepo, C. P. R. (2007). Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Dialnet.* https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785374

Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177–192. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Rahaman, M. A., Taru, R. D., Gupta, A., Prajapat, V., y Mahmud, M. A. L. (2023). Factors influencing employee performance and their impact on productivity: A study of commercial banks in Bangladesh. *Banks and Bank Systems, 18*(2), 127–136. https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.11

Ruiz, E. D., Gómez, J. F. S., y De Jesús Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 13*(26). https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478

Trujillo, M. G. S., y Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica, 22*(2), 161–166. https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf

Tiempo, R. E. (1996, June 28). UNA HISTORIA DE CINCO ESTRELLAS. *El Tiempo*. https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-449064

Pajares, R. (s. f.). *Chiavenato,I. (2009). Gestión del talento humano*. Www-ufg. https://www.academia.edu/42223113/Chiavenato_I_2009_Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano

Sheraton Hotels & Resorts. (2021, 5 marzo). *Sobre nosotros | Sheraton Hoteles & Resorts*. Sheraton Hotels & Resorts. https://sheraton.marriott.com/es-XM/sobre-nosotros/

Contreras, J. C. (s. f.). *Ausentismo laboral - Idalberto Chiavenato*. Scribd. https://es.scribd.com/document/262237096/Ausentismo-Laboral-Idalberto-Chiavenato

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario panhispánico de dudas.https://www.rae.es/dpd/ausentismo

Kieckhaefer, G. (2024, March 22). *What Is Employee Retention? Importance, Benefits, and Calculation*. https://www.oracle.com/ar/human-capital-management/employee-retention/

Fotos de Four Points by Sheraton Cuenca. (s. f.). Marriott Bonvoy. https://www.marriott.com/es/hotels/cuefp-four-points-cuenca/photos/

Juan López. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*, 9(1). https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Martins, J. (2024, 16 agosto). Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto [2024] • Asana. *Asana*. https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi

Anexos

Anexo A

Entrevista aplicada

a. Recompensa y beneficios

1. ¿Considera usted que su remuneración es adecuada al rol que desempeña?

2. ¿Considera que su remuneración es competitiva en comparación con otros establecimientos del sector hotelero de la ciudad?

3. ¿Podría mencionar los beneficios adicionales que recibe por parte del establecimiento (por ejemplo, seguros, bonificaciones u otros)?

b. Crecimiento profesional

4. ¿Considera que el establecimiento le brinda oportunidades de capacitación? Si es así, ¿con qué frecuencia se les brinda esta oportunidad?

5. ¿Cuáles son sus proyecciones profesionales? ¿Considera que el establecimiento le permite oportunidades de desarrollo y crecimiento que cumplan con sus proyecciones?

6. ¿Está familiarizado con los programas de mentoring, entendidos como procesos de acompañamiento donde un empleado con experiencia guía a un nuevo integrante de la organización? Si es así ¿Recibió usted este tipo de acompañamiento al iniciar sus funciones en el establecimiento?

c. Ambiente organizacional / integración

7. ¿Se siente usted satisfecho con su entorno laboral, como lo calificaría? En una escala del 1 al 5 (1= muy insatisfecho, 5= muy satisfecho)

8. ¿Se ve en un futuro en esta misma organización? ¿Qué factores lo motivarían a continuar o abandonar su puesto de trabajo en el establecimiento?

9. ¿Cuáles son las condiciones laborales que considera importante para mantener un clima organizacional satisfactorio?

10. Desde su punto de vista, ¿qué tan importante es el ambiente laboral? ¿El ambiente laboral influye en su motivación diaria?

11. ¿Qué recomendaría para mejorar la motivación del personal?

d. Relación vida - trabajo

12. ¿Considera que los horarios laborales que cumple le permiten flexibilidad de recreación social / criterios de vida personal?

13. ¿Cuáles de los siguientes factores considera usted influyentes en su motivación para trabajar en este establecimiento?

- Remuneración económica
- Beneficios adicionales (seguros, bonos)
- Estabilidad laboral
- Buen ambiente laboral
- Liderazgo de supervisores
- Oportunidades de crecimiento profesional
- Reconocimiento del desempeño
- Cercanía del lugar de trabajo de domicilio
- Flexibilidad de horarios
- Cultura organizacional

Otros: ……

14. ¿Considera que puede tomar tiempo en su horario de trabajo para alguna situación de si vida diaria o familiar? (Dicho de otra forma, esto se llama conciliación laboral).

15. ¿Que le motiva a laboral en el establecimiento?

e. Liderazgo y gestión

16. Cuáles considera usted criterios de liderazgo que una persona debería tener para poder guiar y consolidar un equipo altamente efectivo?

17. ¿Considera que sus supervisores tienen la capacidad y los conocimientos necesarios para ejercer un rol de líder y gestión? ¿Por qué?

18. ¿Posee usted los conocimientos o capacidades de liderazgo? ¿Cree que sería un rol que pudiera llevar a cabo?

19. ¿Considera usted que tiene autonomía en su área de trabajo para tomar decisiones y desempeñarse con libertad dentro de los lineamientos organizacionales?

Anexo B

Solicitud de colaboración investigación académica

UCUENCA HOSPITALIDAD Somos Calidad

Solicitud de Colaboración en Investigación Académica

Universidad de Cuenca
Facultad de Hospitalidad y Hotelería
Cuenca, 20/01/2024

Karen Andrade Carrión
Jefe de talento humano
Four Points by Sheraton
Av. Circunvalación Sur y Av, Felipe II Junto al Mall del Río
Cuenca

Estimada Sra. Karen Andrade Carrión.

Nos permitimos dirigirnos a usted con un cordial saludo y, a la vez, para presentarnos. Somos Erika Criollo y Erika Garcia, estudiantes de Hospitalidad y Hotelería en la Universidad de Cuenca. Actualmente, nos encontramos desarrollando nuestra tesis de grado que se titula "Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador".

En este contexto, el documento presente tiene como finalidad solicitar su colaboración para recabar información relacionada con nuestra investigación. Esto implicaría realizar encuestas al personal tanto operativo como administrativo del establecimiento, además de información interna del establecimiento, como punto adicional no se tomará datos confidenciales del establecimiento.

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente será utilizada con fines académicos. Nuestra universidad respalda la integridad de este proyecto y está comprometida con el cumplimiento de los protocolos éticos y legales correspondientes. Quedamos a su disposición para coordinar una reunión o llamada en la que podamos ampliar detalles sobre el alcance y los requerimientos específicos de la investigación.
Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y quedamos a la espera de su amable respuesta. Por favor, no dude en contactarnos ante cualquier inquietud a través de los siguientes medios:

- Erika Criollo: 0985417786 / erika.criollo@ucuenca.edu.ec
- Erika Garcia: 0991086354 - 0963365269/ erika.garcias@ucuenca.edu.ec

Atentamente,
Erika Vanessa Criollo Morocho
Estudiante de Hospitalidad y Hotelería
Universidad de Cuenca

Erika Alexandra Garcia Soto
Estudiante de Hospitalidad y Hotelería
Universidad de Cuenca

AUTORIZACIÓN

Por la presente, autorizo a Erika Criollo y Erika Garcia, estudiantes de la Universidad de Cuenca, a recabar información dentro de Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador para el desarrollo de su tesis de grado, de acuerdo con los términos descritos en esta carta.

Nombre y Cargo: Karen Andrade Jefe de TH

Fecha: 21/01/2024

Firma:

TALENTO HUMANO
FOUR POINTS BY SHERATON

Anexo C

UCUENCA
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

Cuenca, a 7 de febrero de 2025

Asunto: UIC – Solicitud al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad para el conocimiento y aprobación de los Diseños de Trabajos de Integración Curricular de la Carrera de Hospitalidad y Hotelería.

Doctora
Ana Lucía Serrano López
Decana de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
UNIVERSIDAD DE CUENCA
En su despacho

De mi consideración:

Luego de un cordial saludo, mediante la presente solicito por su intermedio al Consejo Directivo de la Facultad, el conocimiento y aprobación de los Diseños de Trabajos de Integración Curricular, correspondientes a la Unidad de Integración Curricular (UIC), de la Carrera de Hospitalidad y Hotelería.

A continuación, el detalle de los diseños:

No. Diseño	Estudiantes	Título	Docente Tutor	Tribunales
CAH-UIC-2024-01	Arce Alvear Camille Vanessa Reinoso Cumbe Erika Tatiana	Propuesta de un modelo para las asignaturas de Práctica de Servicio Comunitario 1 y 2 que integren prácticas alineadas al perfil académico de los estudiantes de la carrera de Hospitalidad y Hotelería de la Universidad de Cuenca.	Sánchez Lourdes	Ávila Tania Orellana Ximena
CAH-UIC-2024-02	Cajamarca Olivo Daniela Estefanía Fajardo Narvaez Evelyn Brigitte	Revisión sistemática de la literatura sobre el impacto de la movilidad estudantil en la educación en hospitalidad.	Espinoza Freddy	Galarza Miguel Ángel Hidalgo Torcasa
CAH-UIC-2024-03	Carabajo Patiño Dayanna Jacqueline Juela Inga Michelle Alexandra	La situación actual del greenwashing en la industria hotelera: Una Revisión Sistemática de la Literatura (RSL)	Galarza Alexandra	Freire Segundo Santillán Juan José
CAH-UIC-2024-04	Carrión Luna María Emilia Ortiz Lojano Gabriela Elizabeth	Análisis de la influencia del eWOM (reseñas en línea) en la reputación de los hoteles de 4 estrellas ubicados en el Centro [illegible] y su uso como herramienta de gestión de marketing.	Saquicela Ma. Esthela	Barzallo Cristina López Diana
CAH-UIC-2024-05	Criollo Morocho Erika Vanessa García Soto Erika Alexandra	Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador.	Iñiguez Gustavo	Ávila Tania Eljuri Ma. Isabel
CAH-UIC-2024-06	Mendieta Pesantez Bryan Oswaldo Peñaloza Muela Edgar Anibal	Propuesta de un plan de marketing digital para el hostal El Barranco, Cuenca, Ecuador.	Delgado Karla	López Diana Serrano Ana Lucía
CAH-UIC-2024-07	Monje Quinde Anibal Adrián Tacuri Pintado Galo Andrés	Propuesta de estrategias y tácticas de publicidad y promoción digital para el hotel Casa San Rafael de Cuenca - Ecuador.	Iñiguez Gustavo	Delgado Karla Saquicela Ma. Esthela
CAH-UIC-2024-08	Pachar Muñoz Marcela Estefanía	Propuesta de acciones sostenibles basadas en la Norma Smart Voyager Express - Hospedaje y la guía de buenas prácticas de turismo sostenible Rainforest Alliance 2005. Caso: Hostal Atenas de Cuenca, Ecuador.	Urgilés Diana	Avecillas Imelda Barzallo Cristina

UCUENCA
CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

CAH-UIC-2024-09	Patiño Solano Christian Sebastian Pineda Campoverde Iván Ronald	Análisis de los factores que contribuyen al índice de deserción en la carrera de Hospitalidad y Hotelería de la Universidad de Cuenca durante el período 2020-2022.	Sánchez Lourdes	Eljuri Ma. Isabel Espinoza Freddy
CAH-UIC-2024-10	Prado Navas Ana Cristina Vazquez Ávila Tania Cristina	Análisis de la calidad del servicio a través del modelo HOTELQUAL en las hosterías en la comunidad de Migüir, Azuay-Ecuador. Caso de estudio: Hostería Guagrahuma y Hostería Capillapamba.	Urgilés Diana	Avecillas Imelda Barzallo Cristina
CAH-UIC-2024-11	Quito Banegas Josseline Anabel Sinchi Villa Evelyn Lisseth	Análisis de la calidad del servicio mediante el modelo de evaluación Hotelqual caso: Hostal Posada del Ángel, Cuenca-Ecuador.	Iñiguez Gustavo	Delgado Karla Urgilés Diana

Se adjuntan los informes de los tribunales y los diseños correspondientes, en el siguiente link:

https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1HS2bqB-np4OcUneJJXozXawX992KxO-f

Atentamente,

LOURDES MONSERRAT SANCHEZ RODAS

Mg. Lourdes Sánchez Rodas
Directora de la Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Copia: Ana Villa, Asistente de Gestión de la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 1 de 2
	INFORME DEL TRIBUNAL DE REVISIÓN DEL DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-004	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Magíster
Lourdes Sánchez Rodas
Director de la carrera de Hospitalidad y Hotelería
Facultad de Ciencias de la Hospitalidad
En su despacho

De nuestras consideraciones:

A los 24 días del mes de enero de 2025, mediante el presente informe, damos a conocer que el tribunal designado para la revisión del diseño de Trabajo de Integración Curricular: Proyecto de Investigación intitulado: "Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador" de las estudiantes Erika Vanessa Criollo Morocho y Erika Alexandra García Soto, resolvió **APROBAR** el mismo. De acuerdo con los siguientes parámetros de evaluación:

Marque con una X, debajo de PROCEDE SÍ o NO Se han observado los siguientes aspectos:	PROCEDE	
	Sí	No
1. Pertinencia del título y problema: El título es pertinente y guarda relación con los objetivos. Se expone de manera efectiva la magnitud del problema, así como los vacíos y aportes que brindará la investigación.	X	
2. Presentación, redacción, ortografía, ordenamiento del trabajo: La presentación es acorde a los formatos establecidos, además la redacción es coherente, clara, concisa y ordenada. El documento no presenta faltas de ortografía.	X	
3. Investigación bibliográfica y desarrollo del marco teórico: La bibliografía del documento es adecuada, utiliza literatura especializada en el tema. El desarrollo del marco teórico es coherente.	X	
4. Correlación del marco teórico y el trabajo práctico: Existe correlación entre el marco teórico y el trabajo práctico.	X	
5. Relación del tema con los objetivos y la metodología: Los objetivos surgen a partir del problema y posteriormente estos se relacionan directamente con la metodología.	X	
6. Cronograma y presupuesto: Cumple con los parámetros establecidos.	X	
Observaciones: Sin observaciones adicionales.		
• Para registro de calificaciones por docente de la asignatura: - Aprobado: 30 puntos. - Reprobado para suspensión: 11 puntos - Reprobado en suspensión: 11 puntos y reprueba la asignatura.		

Miembro del Tribunal (Director)	Miembro del Tribunal	Miembro del Tribunal
GUSTAVO EDUARDO IÑIGUEZ MARQUEZ Nombres y Apellidos: Gustavo Iñiguez	MARIA ISABEL ELJURI JARAMILLO Nombres y Apellidos: María Isabel Eljuri	TANIA KAROLINA AVILA VELEZ Nombres y Apellidos: Tania Ávila

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD	Página: Página 2 de 2
	INFORME DEL TRIBUNAL DE REVISIÓN DEL DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	Versión: 1
	CÓDIGO: UC-FCH-FOR-004	Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Página: Página 6 de 6 Versión: 1 Vigencia desde: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

UCUENCA

Carrera de Hospitalidad y Hotelería

Diseño de Proyecto de Investigación:

Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador

Línea de investigación: Emprendimiento, gestión de empresas, contabilidad y finanzas en el ámbito turístico, de la hospitalidad, alimentos y bebidas.

Trabajo de Integración Curricular previo a la obtención del título de Licenciado en Hospitalidad y Hotelería

Autoras:

Erika Vanessa Criollo Morocho

Erika Alexandra Garcia Soto

Correo electrónico:

erika.criollo@uceunca.edu.ec

erika.garcias@ucuenca.edu.ec

Director:

Gustavo Eduardo Iñiguez Márquez

ORCID: 0000-0003-4256-7972

Cuenca, Ecuador
22 de Enero del 2025

UCUENCA	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD DISEÑO DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR – PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CÓDIGO: UC-FCH-FOR-001	Página: Página 6 de 6 Versión: 1 VigenCia desde e: 01-04-2022
Elaborado por: Director de Carrera	Revisado por: Subdecano	Aprobado por: Decano

Índice

1. Título del proyecto de investigación 4
2. Nombre(s) del estudiante: 4
3. Resumen del proyecto de investigación 4
4. Planteamiento y justificación del proyecto de investigación 4
5. Marco Teórico 5
6. Pregunta de investigación 11
7. Objetivos 11
8. Metodología de investigación 12
9. Plan de trabajo 13
10. Cronograma 13
11. Presupuestos y financiamiento 13
12. Referencias bibliográficas 14
13. Anexos 15

Descripción

La finalidad de este proyecto de investigación es crear un nuevo conocimiento en cuanto a la motivación del personal en establecimiento de alojamiento, partiendo desde la teoría, dando respuesta a los objetivos planteados. Este proyecto establece los objetivos, el alcance, la metodología, el cronograma, entre otros elementos para llevar a cabo un estudio de investigación en un área específica de conocimiento. Este proyecto es desarrollado por dos estudiantes de nivel pregrado de la facultad de Ciencias de la Hospitalidad como trabajo de integración curricular.

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. Título del proyecto de investigación

Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador.

2. Nombre(s) del estudiante:

Erika Vanessa Criollo Morocho

erika.criollo@uceunca.edu.ec

Erika Alexandra Garcia Soto

erika.garcias@ucuenca.edu.ec

3. Resumen del proyecto de investigación

Este estudio pretende analizar la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Esta investigación comprende un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, con un diseño de tipo observacional y de corte transversal. Para lograr ello, el estudio tendrá tres fases. En la primera fase se busca comprender los factores de motivación, en la segunda fase se explorará las estrategias de motivación o aplicadas por parte del área de talento humano, además de las motivaciones principales de cada miembro del establecimiento. Por último, en la tercera fase se identificará los factores que influyen directamente en la motivación y retención del personal a través de un análisis hermenéutico. El caso que se toma en estudio es Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador. Se aspira que el resultado de esta investigación tenga un apoyo o retroalimentación para la mejora continua del departamento de talento humano.

Palabras clave: Motivación laboral, Retención del personal, Clima organizacional.

4. Planteamiento y justificación del proyecto de investigación

La alta rotación de personal en el sector hotelero, atribuida a la falta de estrategias efectivas de motivación y retención, impacta la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. El desempeño laboral de un empleado desmotivado afecta negativamente al éxito de una organización, por ende es indispensable que las organizaciones apliquen estrategias que permitan una acertada motivación laboral para lograr cambios positivos en las metas propuestas por cada empresa (Peña y Villón, 2018). Por ende, el no conocer la motivación del personal puede limitar el desarrollo de estrategias para la retención del personal e incrementar la rotación del mismo.

La marca Four Points By Sheraton cuenta con una sede en Cuenca, este es un establecimiento de alojamiento que mantiene un servicio de alta calidad y satisfacción al cliente, partiendo desde este punto se busca; comprender los factores de motivación para la retención del personal en el ámbito hotelero desde una perspectiva teórica, así mismo se explorarán las estrategias de motivación propuestas o aplicadas para la retención del personal por parte del área de talento humano del establecimiento, por último se identificarán los principales factores motivacionales del personal.

Así mismo, la correcta gestión del área de talento humano es fundamental para asegurar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio; por lo tanto, el área de talento humano constantemente se enfrenta a los desafíos de implementar estrategias para lograr retener el personal, mejorar el clima organizacional y disminuir la rotación, con el objetivo de incrementar la eficiencia y eficacia del establecimiento, por ende este estudio busca llenar el vacío de: cómo las estrategias de motivación y retención aplicadas por el área de talento humano pueden mejorar el clima organizacional en base a la motivación del personal y disminuir la rotación del mismo.

El proyecto se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, al promover el trabajo decente y el crecimiento económico mediante estrategias de retención y motivación que mejoren el clima organizacional en el sector hotelero. Asimismo, cumple con

el Principio 9 del Código Ético del Turismo, al garantizar condiciones laborales que fomenten la estabilidad, el bienestar del personal y la calidad del servicio.

5. Marco Teórico

5.1. Gestión de talento humano

Para Armstrong y Taylor (2006), el personal que gestiona los talento humano de un determinado establecimiento se encarga por un lado del proceso de selección del personal, plantea y ejecuta estrategias que ayuden a la motivación del personal y disminuye de alguna manera la rotación de la mano de obra. La rotación hace referencia al índice o cantidad de personas que ingresan al establecimiento y los motivos por los cuales salen de la misma en un determinado lapso de tiempo.

Así mismo, Armstrong y Taylor (2006), mencionan que la gestión de talento humano es un departamento que maneja la planificación de toda la mano de obra, generando así un desarrollo pleno mediante varias vías de aprendizaje. Correlaciona varios aspectos de una vida laboral primordialmente el bienestar del empleado y el actuar de cada uno de ellos dentro de un ambiente laboral. Conocer y manejar la relación directa de una prestación de servicio y la retribución que el empleado consigue de ello. La productividad va en relación con la satisfacción del consumidor.

Por otro lado, García (2013), plantea una nueva concepción del capital humano, ella lo concibe como una nueva ventaja competitiva sostenible, toma parte esencial en lo intangible de una empresa y se posiciona como segundo eslabón de una gran cadena de valor. El primero es la organización como tal y el último a quien va dirigido el servicio; es decir, el cliente. García (2013), pretende sostener su nueva visión del capital humano mediante 4 principios: el primero centrado en la potencialidad, aquí busca que el área de talento humano logre desarrollar o mejorar capacidades de los empleados para mantener una buena conexión de la cadena de valor. El segundo es la exclusividad pues hace referencia que el saber-hacer (*Know how*) de un empleado debe ser una táctica intangible, pues es un acto propio de cada una de las capacidades de los empleados, es diferente la manera en la que se relacionan en el ámbito profesional y las formas de retroalimentación conocimientos o

nuevas capacidades. El tercero es la revalorización, un capital humano altamente calificado, y capacitado genera o crea un desarrollo organizacional para la empresa. Por último, la insustituibilidad, aquí se da gran importancia al valor que adquiere el capital humano a través del desarrollo y conocimiento que han adquirido dentro de la empresa, por lo tonto se vuelven el segundo escalón de una cadena de valor fundamental en la organización.

5.2. Motivación y desmotivación laboral en el área de alojamiento.

El concepto de motivación hace referencia a dos factores tales como: el interno que impulsa la acción y el externo que actúa como incentivo para realizar la acción. Locke y Latham (2004) argumentan que los aspectos que pueden afectar directamente a la motivación son; la elección, esfuerzo y persistencia; por lo que la motivación afecta directamente en el interés por el aprendizaje y la adquisición de habilidades y capacidades que puede obtener una persona, así también afecta en el uso frecuente de las habilidades adquiridas.

Por otra parte, en cuanto a la motivación laboral Ruiz et al. (2023) destacan la importancia del estado anímico para el desempeño de las actividades en un puesto laboral indicando que entre más motivado se encuentre el personal en cuanto a su entorno laboral, mayor será su desempeño en la realización de actividades laborales, lo cual se refleja en el cumplimiento positivo de metas y objetivos de la empresa

5.2.1 Tipos de motivación: intrínseca y extrínseca

Mejía y Restrepo (2007), conciben que la motivación es el impulso y la acción que en conjunto ayudan a alcanzar varias metas u objetivos. Menciona también que existen rasgos a los que responde la percepción del empleado, estos se distribuyen en requerimientos, principios y características del personal. Dentro de los tipos de motivación se encuentran dos campos donde se subdivide esta, la motivación intrínseca, y la extrínseca.

Trujillo y Vargas (2017), para ellos en la motivación intrínseca prevalece la satisfacciones o motivaciones personales y el conocimiento propio, las mismas van en torno al eje central, en otras palabras la autorrealización define este tipo de motivación. En cambio, Trujillo y Vargas (2017), en comparación al segundo campo la motivación extrínseca pone su eje

central en la recompensa por el logro, es una manera subjetiva de percibir la motivación. Es decir, por factores monetarios, ascenso en una pirámide organizacional y estatus. Ambos tipos de motivación son útiles dentro de un desempeño laboral. Sin embargo, la motivación intrínseca se vuelve fuerte y toma un rol importante en el capital humano, de hecho, García (2013), sostiene que el mismo se vuelve una ventaja competitiva sostenible; es decir, que prevalece mediante una buena gestión de estrategias que fomenten a la continuidad de este tipo de motivación.

5.2.2 Factores Motivacionales

Para comprender desde otro punto de vista la situación motivacional, se tomarán en cuenta tres factores:

Tabla 1: Tabla de conceptos factores intrínsecos y extrínsecos según diversos autores (Alshmemri et al. (2017); González et al. (1996); Rahaman et al. (2023); Chiavenato (2009); Goleman (2014))

Factores Intrínsecos	Concepto
Reconocimientos personales y laborales	Para Alshmemri et al. (2017) un factor motivacional dentro de una organización puede ser el reconocimiento por mérito o por realizar sus funciones de una manera excepcional, dicho de otra forma, la compensación o reconocimiento verbal que se tiene por el esfuerzo de los empleados.

Intención y propósito	González et al. (1996), analizan dentro de esta característica intrínseca, que puede darse un proceso laboral y crear una relación directa entre la intención y el propósito, es así que, primero está el placer de la autorrealización, seguido la satisfacción de objetivos alcanzados y por último el reconocimiento y relevancia del desempeño.
Autonomía y crecimiento personal	Alshmemri et al. (2017), piensan que el nivel de dificultad de un determinado trabajo, puede crear posibilidades de crecimiento laboral y personal y de ello dependerá el grado de satisfacción del personal y la percepción del mismo para su crecimiento dentro de la organización.

Factores Extrínsecos	Concepto
Compensaciones	Rahaman et al. (2023), perciben el principal motor de un trabajador reflejado en el salario que este percibe, el trabajador ejerce sus funciones y recibe dicha remuneración como parte del reconocimiento a sus habilidades y capacidades.
Integración dentro del ambiente laboral.	Para Chiavenato (2009), este factor entra en principal fundamento el clima organizacional, aquí el lograr un asertividad en el reclutamiento del personal e integrarlo de una manera efectiva crear un hilo conductor entre el dar soluciones a las necesidades que se presenten y desarrolla una metodología que genere un ambiente laboral completamente perecedero.

Liderazgo	Goleman (2014), en su libro: *El poder de la inteligencia emocional,* habla sobre el liderazgo, aquí se lo percibe como una interacción entre varios miembros de un grupo y las emociones que tiene uno de ellos hacia los demás desde una perspectiva de dominio social. Es decir, liderar con empatia y humanidad.

Nota: Tabla de conceptos de Factores intrínsecos y extrínsecos según diversos autores.

5.2.3 La motivación laboral como factor de retención del personal

Barragán et al. (2009) destaca que la retención del personal es un factor estratégico fundamental por parte del área de talento humano ya que la retención del personal permite mejorar el rendimiento organizacional y su competitividad, la lealtad abre puertas a diferentes factores como son los beneficios laborales, las oportunidades de desarrollo laboral y profesional, además de una cultura organizacional con un ambiente laboral positivo y productivo. Estos factores influyen directamente en cuanto a la retención del personal y disminuyen la rotación fortaleciendo el compromiso y satisfacción dentro del área laboral.

En el estudio que presenta Barragán et al. (2009), proponen acciones que puedan tener una relación directa con el desarrollo del personal, busca mejorar las capacidades del capital humano y usarlas de cierta manera. Crea un paso directo desde la eficacia a la eficiencia, predominando la intención de recurrir a la incursión en nuevas actividades, donde se genere una absorción de nuevos conocimientos y posteriormente se mantenga una estrategia motivacional constante. Esto de la mano con la definición de metas claras y dando prioridad a la evaluación del impacto desde los resultados.

5.3 Clima organizacional.

Satisfacción en relación con el rendimiento y productividad. Para Chiavenato (2009) el clima organizacional se ve envuelto directamente con la motivación y entre sí se complementan. Las respuestas de las personas para nuevas situaciones y adaptaciones van en base a su estabilidad emocional. Cada una de las acciones organizacionales y las retribuciones de las mismas en el ambiente laboral generan un clima organizacional favorable. Es por eso preciso comprender dentro del contexto hotelero las consecuencias que trae consigo una buena o mala motivación laboral. En primer lugar, influye en la visualización futura de la organización tanto como a nivel individual (criterio personal) como a nivel organizacional.

Además, algunas de las principales consecuencias motivacionales en torno al trabajo están basadas en el rendimiento del personal, depende del causal o motivo principal de la persona si aumenta o no su productividad y si genera o no un resultado excepcional. Todo esto dentro de un margen de productividad donde activamente tenga parte en la toma de decisiones y de alguna u otra manera contribuya en diversos procesos.

Por último, se obtiene una respuesta de este comportamiento y se hace notoria en la parte de satisfacción al cliente, pues un empleado con una mala motivación laboral traerá consigo una interacción deficiente para y con los clientes externos, igualmente viéndolo desde otra perspectiva, un empleado motivado refleja esto en su trabajo consiguiendo interacciones positivas con los clientes lo cual beneficia al establecimiento.

6. Pregunta de investigación

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las estrategias y/o procesos que maneja el área de talento humano de Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador para garantizar la motivación y retención del personal?

7. Objetivos

Objetivo general

Analizar la gestión del departamento de talento humano que fomenta la motivación y retención del personal en Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador.

Objetivos específicos

1. Comprender los factores de motivación para la retención del personal en el ámbito hotelero/ ámbito de las empresas de alojamiento, desde una perspectiva teórica.
2. Explorar las estrategias de motivación propuestas o aplicadas para la retención del personal por parte del departamento de talento humano del establecimiento hotelero Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador.
3. Analizar la situación laboral a través de los factores motivacionales percibidos por el personal.

8. Metodología de investigación

El presente estudio busca analizar la gestión del área de talento humano enfocado en la motivación y retención del personal, por ello esta investigación comprende un enfoque cualitativo de alcance exploratorio, con un diseño de tipo observacional y de corte transversal. El caso de estudio se centra en el hotel Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador.

Para lograr ello, el estudio tendrá tres fases. En la primera fase se busca comprender los factores de motivación para la retención del personal en el ámbito hotelero desde perspectiva teórica, recurriendo a material bibliográfico y así construir una base estructurada para el estudio.

Para la segunda fase, se busca explorar las estrategias de motivación propuestas o aplicadas para la retención del personal por parte del área de talento humano, además de las motivaciones principales de cada miembro del establecimiento. Para lo cual, la herramienta de recolección de datos será la entrevista semiestructurada aplicada a conveniencia al personal administrativo y operativo. Las entrevistas estarán enfocadas en conocer cuáles son las motivaciones personales, cómo se maneja el ambiente laboral, que se valora más en su entorno laboral, entre otros aspectos. Se aspira que el resultado de la investigación ya sea negativo o positivo tenga una retroalimentación adecuada, de esta manera se puede analizar o evaluar las estrategias implementadas por el departamento de talento humano, a la vez se aspira que la presente investigación sea de apoyo para futuros temas de investigación respecto a factores motivacionales del personal tanto operativo como administrativo de un establecimiento cinco estrellas de la ciudad de Cuenca-Ecuador.

En la tercera fase se identificarán los factores que influyen directamente en la motivación y retención del personal, esta información se basará en los resultados recolectados en la segunda fase. Para lograr identificar los factores se hará uso del método hermenéutico como herramienta de análisis. Así mismo las entrevistas que se realizan serán transcritas a un documento de Microsoft Word para posteriormente hacer uso del sistema Atlas ti versión 23 y de esta manera poder presentar por medio de una red semántica los resultados de las preguntas planteadas en la entrevista.

9. Plan de trabajo

a. Esquema tentativo

Resumen

Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

Metodología

Capítulo 1: Factores de motivación

1.1. Marco teórico

1.2. Caso de estudio

Capítulo 2: Motivación laboral en el ámbito hotelero

2.1. Tipos de motivación

2.2. La motivación laboral como factor de retención

Capítulo 3: Análisis de la gestión de talento humano y principales aspectos de la motivación

3.1 Herramientas y análisis hermenéutico de los resultados

3.2 Impacto de la motivación laboral en el personal del establecimiento

Conclusiones

Recomendaciones

Referencia

Anexos

b. Supuestos y riesgos

Supuesto o riesgo	Estrategia
Falta de colaboración del hotel en donde se realiza el proyecto de investigación.	Firma de carta de apoyo por parte de los gerentes/ propietarios de la empresa en donde se realiza el proyecto de investigación.
Falta de colaboración por parte de los informantes claves para entregar información a través de entrevistas e incluso para entregar información secundaria.	Desarrollar protocolos de ética con los informantes para no revelar su información personal

10. Cronograma

Actividad		Mes					
		1	2	3	4	5	6
1.	Recolección y organización de información						
2.	Discusión y análisis de información						
3.	Trabajo de campo						
4.	Integración de la información de acuerdo a los objetivos						
5.	Redacción del trabajo						
6.	Revisión final						

11. Presupuestos y financiamiento

Rubro-Denominación	Aporte del estudiante $	Otros aportes	Valor Total $
Costos de personal		200	
Tutor			1130
Estudiante 1	465		
Estudiante 2	465		
Costos operativos			
Materiales de oficina	30		130
Transporte	50		
Viáticos	50		
Costos investigación			
Computadoras	500		
Software	100		
Internet	100		750
Otros	50		
Total	**1810**	**200**	**2010**

12. Referencias bibliográficas

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., y Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal, 14*(5), 12–16. https://doi.org/10.7537/marslsj140517.03

Armstrong, M., y Taylor, S. (2006). Human resource management practice. *Distributed Computing* (10.ª ed.). https://doi.org/10.1002/9781118802717

Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P., y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones De Negocios, 6*(11), 33–43. https://doi.org/10.29105/rinn6.11-3

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional.* McGraw-Hill.

Dávila, R., y Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión Gerencial, 2*(1), 219–232.

García Isa, I. (2013). *Gestión de recursos humanos en empresas turísticas.* Ediciones Paraninfo, S. A.

Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.* B de Books.

González, P., Peiró, J. M., y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. *Tratado de psicología del trabajo, 2*, 161–186. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9136825

Locke, E. A., y Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review, 29*(3), 388–403. https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670974

Mejía, S. E., De O, L. S. R., y Restrepo, C. P. R. (2007). Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. *Dialnet*. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785374

Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral: Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, *3*(7), 177–192. https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Rahaman, M. A., Taru, R. D., Gupta, A., Prajapat, V., y Mahmud, M. A. L. (2023). Factors influencing employee performance and their impact on productivity: A study of commercial banks in Bangladesh. *Banks and Bank Systems*, *18*(2), 127–136. https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.11

Ruiz, E. D., Gómez, J. F. S., y De Jesús Valdivia Rivera, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *13*(26). https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478

Trujillo, M. G. S., y Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo: Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et Technica*, *22*(2), 161–166. https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf

13. Anexos

UCUENCA Somos Calidad

Solicitud de Colaboración en Investigación Académica

Universidad de Cuenca
Facultad de Hospitalidad y Hotelería
Cuenca, 20/01/2024

Karen Andrade Carrión
Jefe de talento humano
Four Points by Sheraton
Av. Circunvalación Sur y Av, Felipe II Junto al Mall del Río
Cuenca

Estimada Sra. Karen Andrade Carrión.

Nos permitimos dirigirnos a usted con un cordial saludo y, a la vez, para presentarnos. Somos Erika Criollo y Erika García, estudiantes de Hospitalidad y Hotelería en la Universidad de Cuenca. Actualmente, nos encontramos desarrollando nuestra tesis de grado que se titula "Análisis de la gestión de talento humano en establecimientos de alojamiento enfocado en la motivación y retención del personal. Caso Four Points By Sheraton, Cuenca-Ecuador".

En este contexto, el documento presente tiene como finalidad solicitar su colaboración para recabar información relacionada con nuestra investigación. Esto implicaría realizar encuestas al personal tanto operativo como administrativo del establecimiento, además de información interna del establecimiento, como punto adicional no se tomará datos confidenciales del establecimiento.

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente será utilizada con fines académicos. Nuestra universidad respalda la integridad de este proyecto y está comprometida con el cumplimiento de los protocolos éticos y legales correspondientes. Quedamos a su disposición para coordinar una reunión o llamada en la que podamos ampliar detalles sobre el alcance y los requerimientos específicos de la investigación.
Agradecemos de antemano su valiosa colaboración y quedamos a la espera de su amable respuesta. Por favor, no dude en contactarnos ante cualquier inquietud a través de los siguientes medios:

- Erika Criollo: 0985417786 / erika.criollo@ucuenca.edu.ec
- Erika García: 0991086354 - 0903305209/ erika.garcias@ucuenca.edu.ec

Atentamente,
Erika Vanessa Criollo Morocho
Estudiante de Hospitalidad y Hotelería
Universidad de Cuenca

Erika Alexandra García Soto
Estudiante de Hospitalidad y Hotelería
Universidad de Cuenca

AUTORIZACIÓN

Por la presente, autorizo a Erika Criollo y Erika García, estudiantes de la Universidad de Cuenca, a recabar información dentro de Four Points by Sheraton, Cuenca-Ecuador para el desarrollo de su tesis de grado, de acuerdo con los términos descritos en esta carta.

Nombre y Cargo: Karen Andrade Jefe de TH

Fecha: 21/01/2024

Firma:

TALENTO HUMANO
FOUR POINTS BY SHERATON