

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

Diseño del área de recursos humanos en el Hotel Unu de la ciudad de Huancayo

Gabriela Amelia Maravi Chumpen
Rubi Rocio Jamara Martinez Zanabria
Carlos Alberto Peña Moreno

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. David Zósimo Anglas

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios por sus múltiples bendiciones, a mis amados padres Pedro y Amelia quienes son la inspiración de mi formación y apoyo profesional.

Maraví Chumpen, Gabriela Amelia

Dedicado a mis amados padres José y Rubí, y mis hermanos Jamaro y José; quienes son mi motivación para todo.

Martínez Zanabria, Rubí Rocio Jamara

Dedico este trabajo a mi pareja Ghindira y a mi familia por la confianza, paciencia y apoyo que me brindaron en esta aventura de la Maestría.

Peña Moreno, Carlos Alberto

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Continental por brindarnos sus instalaciones y herramientas necesarias para nuestro desarrollo profesional. Al Mg. David Anglas por su paciencia y apoyo en esta investigación.

Así mismo, al Ing. Luis Breña, gerente general del Hotel Unu por su apoyo y facilidades brindadas para el desarrollo de la investigación.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice	v
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstract.....	xiv
Introducción	xv
Capítulo I Generalidades	17
1.1. Antecedentes	17
1.2. Identificación de la realidad-problema	19
1.2.1. Descripción del Hotel Unu.....	20
1.2.2. Estructura organizacional de la empresa.	21
1.2.3. Problema general	22
1.2.4. Problemas específicos	22
1.3. Justificación del trabajo de investigación.....	22
1.3.1. Justificación Práctica.	22
1.3.2. Justificación Teórica	23
1.3.3. Justificación legal.....	23
1.3.4. Importancia	25
1.4. Propósito del trabajo de investigación	25
1.4.1. Objetivo principal.	25
1.4.2. Objetivos específicos.	25
1.5. Aspectos metodológicos.....	26
1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación.....	26
1.6.1. Alcances	26
1.6.2. Limitaciones:.....	27
Capítulo II Marco Teórico	29
2.1. Marco teórico.....	29

2.1.1.	Investigaciones previas relacionadas.....	29
2.1.2.	Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.....	32
A.	Teoría X, Y Z.....	34
2.1.3.	Gestión por competencias	36
A.	Diccionario de competencias:.....	39
B.	Diccionario de comportamientos.....	41
C.	Diccionario de preguntas	41
2.1.4.	Selección	42
A.	Perfiles de puesto.....	47
2.1.5.	Desempeño	48
2.1.6.	Desarrollo	49
A.	Capacitaciones	50
2.1.7.	Otras Bases teóricas.....	52
A.	Clima Organizacional	52
B.	Evaluación 360°	52
C.	Assessment Center	53
Capítulo III El Diagnóstico		55
3.1.	Determinación del problema.....	55
3.1.1.	Árbol de Problemas y de Causas.....	56
3.1.2.	Deficiente Proceso de selección de personal.....	57
3.1.3.	Desconocimiento del desarrollo de competencias	58
3.1.4.	Carencia de evaluaciones de desempeño	59
3.1.5.	Sustento de evidencias.....	60
A.	Observación Interna.	61
B.	Entrevista con la fundadora de la Cadena de Hoteles Presidente.	62
C.	Visita al Hotel Plaza Presidente (noviembre 2019).	63
D.	Visita: Hotel Plaza Presidente (diciembre 2019).	64
E.	Entrevista con el gerente general.	65
F.	Entrevista con Administrador del Hotel Unu.....	66
3.2.	Análisis Organizacional	66
3.2.1.	La Organización.....	66

A.	Gerente general	67
B.	Administrador y Logística	67
C.	Jefe de recepción	67
D.	Recepción	68
E.	Jefe de cocina	68
F.	Cocineros	68
G.	Jefe de mozo	68
H.	Mozo	68
I.	Housekeeping	69
J.	Mantenimiento y limpieza	69
3.2.2.	Organigrama	69
3.2.3.	Entorno Organizacional	70
3.3.	Análisis de Stakeholders	71
Capítulo IV	La Formulación	72
4.1.	Determinación de objetivos y medios	72
4.1.1.	Árbol de Objetivos y Medios	73
A.	Eficiente proceso de selección de personal.	74
B.	Implementación de evaluaciones de desempeño.	74
C.	Fortalecimiento del desarrollo de competencias.	75
4.2.	Análisis de Alternativas	75
4.3.	Productos	76
4.3.1.	Proceso de Selección.	78
4.3.2.	Proceso de desempeño.	79
4.3.3.	Proceso de desarrollo.	80
4.1.	Actividades	81
Capítulo V	La Propuesta de Implementación	83
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación.....	83
5.2.	Identificación de Recursos Críticos.....	85
5.2.1.	Comunicación estratégica.....	86
5.2.2.	Incidencia en stakeholders.....	86
5.2.3.	Recursos Humanos	87
5.2.4.	Recursos Financieros	87
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	87

5.2.6. Recursos tiempo	88
5.3. Arquitectura Institucional	89
5.4. Metas periodo de tres años	89
Capítulo VI Análisis de Viabilidad.....	92
6.1. Análisis de Viabilidad.....	92
6.1.1. Viabilidad Política	92
6.1.2. Viabilidad Técnica.....	93
6.1.3. Viabilidad Social	93
6.1.4. Viabilidad Presupuestal	94
6.1.5. Viabilidad Operativa.....	94
6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores – MACTOR.....	95
6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico-gerencial	97
6.3.1. Generación de valor público	97
Capítulo VII Seguimiento	99
7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento.....	99
7.2. Desarrollo de Indicadores de resultado	99
7.2.1. Proceso de Selección:	100
7.2.2. Proceso de desempeño	100
7.2.3. Proceso de desarrollo	100
Conclusiones	102
Recomendaciones	103
Referencias bibliográficas	105
Anexos.....	109
Anexo 1: Matriz de consistencia	109
Anexo 2: Glosario de términos.....	110
Anexo 3: Filosofía Organizacional	112
Anexo 4: Organigrama propuesto	113
Anexo 5: Diccionario de competencias	114
Anexo 6: Diccionario de comportamientos	124
Anexo 7: Diccionario de preguntas	138
Anexo 8: Descriptivo de puesto	143
Anexo 9: Proceso de Selección	172
Anexo 10: Proceso de Desempeño	175

Anexo 11: Proceso de Desarrollo 198

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Tabla comparativa de las teorías administrativas X, Y y Z.</i>	35
Tabla 2 <i>Conceptos de la gestión por competencias</i>	37
Tabla 3 <i>Herramientas Assessment Center</i>	54
Tabla 4 <i>Tabla de actores identificados.</i>	71
Tabla 5 <i>Productos propuestos.</i>	78
Tabla 6 <i>Indicadores de gestión</i>	85
Tabla 7 <i>Cronograma de proceso de puesta en marcha de propuesta.</i>	88
Tabla 8 <i>Metas proyectadas a un periodo tres años.</i>	91
Tabla 9 <i>Asignación presupuestal del Hotel Unu.</i>	94
Tabla 10 <i>Matriz de influencias directa de actores.</i>	96
Tabla 11 <i>Matriz de posiciones valoradas.</i>	97

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama del Hotel Unu octubre del 2019.....	21
Figura 2. Modelo gestión por competencias.	39
Figura 3. Pasos de una selección.....	43
Figura 4. Pasos de la evaluación de desempeño.	49
Figura 5. Árbol de problemas y causas	56
Figura 6. Encuesta aplicada en Hotel Plaza Presidente.	64
Figura 7. Organigrama Hotel Unu, octubre 2019	70
Figura 8. Árbol de objetivos y medios.....	73
Figura 9. Organigrama propuesto.....	113

Resumen

El rubro hotelero al formar parte del régimen de las mypes, es una industria grande y dinámica a nivel nacional generadora de empleo. Sin embargo, las empresas que pertenecen a este régimen, en su mayoría no cuentan con procesos estructurados como: la gestión de sus recursos humanos, con procesos para la contratación de personal, capacitación, o con un plan organizacional definido que refleje la misión, visión y valores de la empresa.

Es por este motivo que el presente trabajo tiene un enfoque de investigación aplicada que observa el problema de la ausencia del área de recursos humanos para una adecuada gestión del capital humano, y que tangencialmente impacta en la calidad de atención y satisfacción del cliente en el Hotel Unu; por este motivo se plantea como objetivo del trabajo, la implementación del área de recursos humanos, el cual involucra el desarrollo de tres productos: proceso de selección, proceso de desempeño, y proceso desarrollo, todos bajo el modelo de la dirección del área de recursos por competencias.

A lo largo del desarrollo de la investigación se han identificado falencias en los procesos correspondientes al área de recursos humanos como: alta rotación, capacitaciones superficiales, deficiencia en la gestión de contratos, ausencia de un proceso de selección definido, entre otros. Bajo este contexto, los procesos propuestos buscan generar una mejora a través, de la implantación y seguimiento de los mismos, los cuales fueron construidos con el apoyo de la administración y gerencia del hotel.

Los productos propuestos en la presente investigación atienden el problema identificado del hotel, y estos podrían emplearse por otras empresas del rubro hotelero, o que pertenezcan al régimen mype y que buscan gestionar sus recursos humanos bajo un modelo de gestión por competencias.

Palabras clave: recursos humanos, gestión por competencias, Hotel Unu, plan organizacional, mype.

Abstract

The hospitality industry trends, as part of the micro and small business regime, is a large and dynamic industry that generates employment at the national level. However, most of the companies that belong to this regime do not have structured processes such as: human resources management, staff hiring process, training and an organizational plan that define mission, vision and values of the company.

Due to the reason of this work is that has an applied research approach, that observes the problem of the lack of human resources area for an appropriate management of human capital and how tangentially does it impact on the quality of the customer service and client's satisfaction in the Unu Hotel; For this reason, the objective of this research is the implementation of the human resources area, which involves the development of three products: selection process, performance process, and development process, all under human resource management model by competencies.

Throughout the development of the investigation, shortcomings have been identified in the processes corresponding to the human resources area, such as: high staff turnover, superficial training, deficiency in hiring of personnel, lack of a defined selection process, among others. Under this context, the proposed processes seek to generate an improvement through the implementation and monitoring of the same, which were built with the support of the hotel administration and management.

The products that were generated with this research address the problem described by the hotel, and these could be used by other companies in the hospitality industry, or that belong to the micro and small business regime and that search to manage their human resources under a competency management model.

Keywords: human resources, management by competencies, Hotel Unu, organizational plan, micro and small business.

Introducción

El presente trabajo de investigación aplicada está organizado secuencialmente y compuesto de los siguientes capítulos:

El capítulo I generalidades, presenta los antecedentes la investigación, la identificación de realidad problema, justificación del trabajo, propósito de la investigación, aspectos metodológicos, alcances y limitaciones.

El capítulo II marco teórico, detalla la teoría de los procesos de gestión del área de recursos humanos por competencias los cuales son selección, desempeño y desarrollo.

El capítulo III el diagnóstico detalla la determinación del problema, obtenido a través de los instrumentos de investigación como: entrevista, vistas y encuesta. Así mismo, detalla el análisis organizacional tomando en cuenta su entorno, organigrama, stakeholders y actores.

El capítulo IV la formulación, se detallan los objetivos y medios, el análisis de alternativas, los productos propuestos y actividades para la solución del problema.

El capítulo V propuesta de investigación, se detalla la descripción de a propuesta, la identificación de recursos críticos, la arquitectura institucional y las metas dentro de un periodo de tres años.

El capítulo VI analiza la viabilidad y se incluye el método Mactor como método adecuado de diagnóstico e identificación, así como la viabilidad gerencial para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

El capítulo VII presenta los indicadores planteados que servirán para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos propuestos en el capítulo cinco, los mismos que forman parte del interés de los stakeholders.

En el apartado de conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación se presenta el análisis de los objetivos y productos planteados. Finalmente se detallan las referencias bibliográficas y los anexos especificando los productos propuestos.

Los autores.

Capítulo I

Generalidades

En el presente capítulo, se detalla los antecedentes y determinación de problemas de investigación. Estableciendo los objetivos generales y específicos, así como los alcances y limitaciones del trabajo.

1.1. Antecedentes

El sector turismo en el Perú, representa la tercera actividad económica con mayor impacto en el PBI del país generando 3, 904 millones de dólares por ingreso de divisas en el año 2019 (MINCETUR, 2019). La industria del turismo está conformada por el sector hotelero, agencia de viaje y restaurantes; donde el sector hotelero proyecta un crecimiento moderado para el año 2020.

En el estudio “Impacto del Sector de Viajes y Turismo en las Ciudades 2017 – América Latina”, elaborado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) y Oxford Economics, (Canatur, 2019), menciona que Lima es la tercera ciudad de Sudamérica con mayor crecimiento de arribo de turistas y gasto económico, obteniendo un 4.6% de participación en el PBI de Lima.

Para conocer más sobre la industria Hotelera en el Perú, analizamos el arribo de turistas nacionales y extranjeros durante el año 2018 y estos fueron 55'428,005 turistas. Así mismo el total de visitantes a los establecimientos de hospedaje en la Región Junín, fueron 1'382,139 turistas (MINCETUR, 2019). En la industria hotelera de esta región; el turismo receptivo que opta por el servicio de alojamiento es de 7, 850 huéspedes extranjeros en hospedajes, de los cuales el 80.7% pernoctan en hoteles de la ciudad de Huancayo. Así mismo, el turista nacional que representa el 52.8% de los visitantes de la Región Junín, del cual el uno por ciento de estos opta por hoteles de categoría cuatro estrellas (MINCETUR/VMT/DGIETA, 2018).

Según MINCETUR (2017) Huancayo es la ciudad con mayor número de establecimientos de hospedajes entre todas las provincias de la Región Junín, contando con 550 hoteles registrados en todas las categorías. Según un artículo del Diario Correo, 20 mil Mypes son formales en la ciudad de Huancayo de las cuales 9, 200 de estas, están en el rubro de servicio de consumo y el 5.97% pertenece a la industria hotelera. (Diario Correo, 2018).

En la actualidad es una práctica común que las empresas pequeñas y/o medianas (entre ellas el Hotel Unu), no cuenten con el área de recursos humanos por el desconocimiento de la gestión organizacional, y la poca importancia que se da al desarrollo y cuidado de los colaboradores en las mypes, reflejado en la ausencia de dicha área en estas empresas.

Adria Hotel Forum, cada año realiza conferencias de inversión hotelera a nivel nacional e internacional. En Zagreb, Croacia, en el año 2018 se desarrolló con el objetivo de obtener herramientas y modelos para atraer, y retener a empleados calificados para el desarrollo de la industria hotelera. Según International Society of Hospitality Consultants (ISHC) (Adrian Hotel Forum, 2018) uno de los problemas principales que afecta a la industria hotelera a nivel internacional es: la empleabilidad por escases de colaboradores calificados, remuneraciones bajas, horarios no flexibles y falta de conocimiento de funciones. La ISHC, recomienda a los hoteles implementar el área de recursos humanos para que ellos, como profesionales, ayuden a presenciar que la carrera de hospitalidad es viable, a través de un desarrollo y satisfacción de los clientes internos.

Es así como nace la idea de desarrollar el siguiente proyecto de investigación en el Hotel Unu, siendo una mype perteneciente a una cadena de hoteles del centro del Perú, el único de cuatro estrellas en la ciudad, que no cuenta con un área, ni con procesos de recursos humanos estandarizados. Según la asesoría recibida en el 2019, se identificó que existe la necesidad de crear el área de recursos humanos, ya que en tenor a este hecho se han generado deficiencias en: capacitaciones, escala salarial y plan de compensaciones,

perfiles de puesto, escasez de personal operativo, sobrecarga laboral, ineficiencia en la gestión de contratos y empirismo en el desarrollo del proceso de selección. Es importante contar con un área de RRHH efectiva que aporte a la solución de todos estos problemas, siendo una necesidad que los colaboradores estén preparados para brindar una atención de calidad y mejorar la rentabilidad del hotel.

1.2. Identificación de la realidad-problema

La entrevista en el mes de octubre del 2019 al gerente general del Hotel Unu, anteriormente llamado Hotel Plaza Presidente, fue el primer hito para determinar la necesidad de diseñar el área de recursos humanos. El Ing. Luis Breña nos mencionó que había identificado deficiencias en el hotel las cuales fueron: inexistencia de perfiles de puesto, salarios inequitativos, deficiencias en la selección del personal, alta rotación, ausencia de capacitaciones y de gestión en el clima laboral.

Uno de los principales objetivos de la organización es brindar calidad de servicio a sus stakeholders, y para cumplir con los estándares de un hotel de cuatro estrellas es necesario contar con un área de recursos humanos que vele por la gestión de los procesos involucrados con el capital humano.

En el transcurso de la investigación, el 16 de marzo del 2020, el presidente del Perú decretó el Estado de Emergencia Nacional y Aislamiento Social Obligatorio, “cuarentena”, provocando el cierre de todos los establecimientos comerciales que no fueran para proveer de productos o servicios básicos necesarios a la población, entre ellos estaban incluidos el sector hotelero. Sin embargo, el Hotel Unu brindó sus servicios como hotel solidario, es decir mantuvo en aislamiento a huéspedes corporativos entre otros. Esto fomentó un cambio rotundo en los procesos operativos del hotel, buscando resguardar la salud de sus colaboradores y huéspedes. Haciendo importante la existencia del área de recursos humanos, pudiendo hacerse cargo de procesos como: selección de personal calificado sin riesgo de comorbilidad (factor de riesgo); capacitaciones en el uso de EPP's (equipos de protección personal),

capacitación de los protocolos de bioseguridad en hospedajes y restaurantes, implementación de los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo establecidos por el MINSA y MINCETUR. A razón de la inmovilización se tomó como estrategia que los colaboradores cumplieran horario distinto, asignando un régimen laboral atípico de quince (15) días de trabajo por quince (15) días de descanso.

1.2.1. Descripción del Hotel Unu.

El Hotel Unu, llamado anteriormente Hotel Plaza Presidente, viene operando desde marzo del 2018 en la ciudad de Huancayo, es el único de categoría cuatro estrellas bajo los estándares establecidos por MINCETUR. Este cuenta con una infraestructura moderna de ocho pisos, en los cuales contiene 26 habitaciones suite junior, restaurante, meeting room y salones de eventos. Todos los ambientes están diseñados para satisfacer las necesidades de su público objetivo, los cuales son turistas ejecutivos, extranjeros y corporativos.

El Hotel Unu cambió de nombre al inicio del 2020 debido a que sus clientes confundían el nombre con el Hotel Presidente, el mismo que forma parte de la cadena de hoteles, buscando diferenciarse y ser reconocidos por la calidad de servicio brindado a sus clientes. Una razón importante para el diseño del área de recursos humanos es buscar no sólo el crecimiento profesional de los colaboradores, sino que ellos sean mejores personas a través de las oportunidades de aprendizaje que el hotel pueda brindarles. (Guerra, 2019)

En la actualidad el hotel, forma parte de una sociedad anónima cerrada, siendo el propietario y gerente general el Ing. Luis Breña Pantoja, él se encarga de gestionar los recursos humanos y financieros del hotel. En la entrevista realizada el 25 de octubre del 2019, comentó que la empresa no tiene una cultura organizacional estructurada, ya que la misión y la visión no están determinadas, y tampoco ningún proceso de recursos humanos.

1.2.2. Estructura organizacional de la empresa.

Para entender un poco sobre la organización del hotel, hay que comprender que el término “organización” hace referencia a un conjunto de personas que constituyen un ente autónomo, con capacidad para fijar sus propias reglas dentro del marco legal y formal, y con un propósito determinado. Alles (2015). Al realizar la investigación en octubre del 2019, se visitó el establecimiento para obtener información sobre la empresa y se observó que no contaban con una estructura organizacional, implementando el diseño de un organigrama, que es la representación gráfica o esquema de la estructura de una organización, en este caso el Hotel Unu.

El organigrama del Hotel Unu en octubre del 2019 y hasta el momento, consiste de seis áreas las cuales son: Gerencia General, Recepción, Housekeeping, Mantenimiento, Logística y Restaurante. Sumando 18 colaboradores con diferentes perfiles de puesto no estructurados. A continuación, se presenta la figura del organigrama elaborada por equipo de investigación.

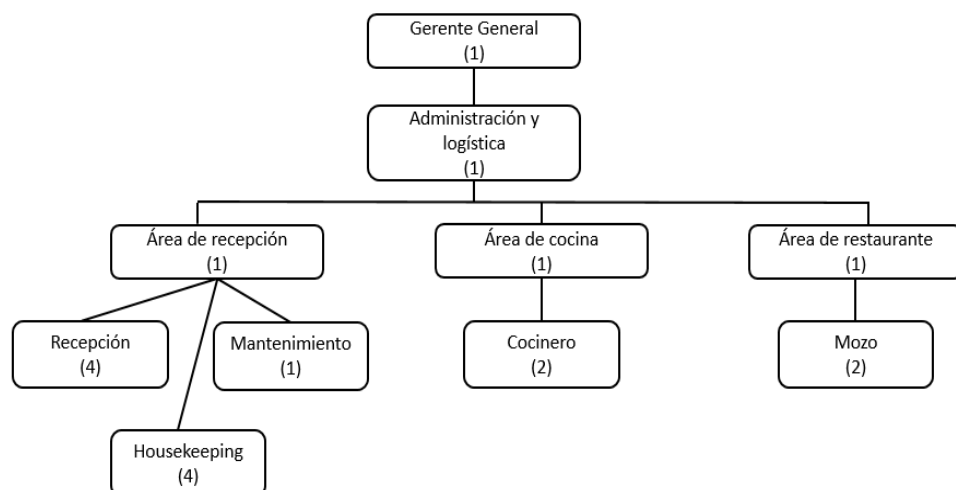


Figura 1. Organigrama del Hotel Unu octubre del 2019.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Problema general

En la entrevista que se realizó el 25 de octubre del 2019 al gerente del Hotel Unu, mencionó que existen problemas como: alta rotación de personal, demandas laborales, inequidad salarial, sobrecarga laboral y falta de reclutamiento de personal capacitado. El Ing. Luis breña indicó que uno de sus objetivos es mejorar la rentabilidad y la calidad de servicio del hotel, pero para ese momento y hasta la redacción del presente trabajo, no cuenta con el personal o área que tenga responsabilidad de solucionar los problemas mencionados. Es por este motivo que está interesado en la implementación del área de recursos humanos en el establecimiento. Surgiendo la siguiente pregunta.

¿Cómo debe ser el área de Recursos Humanos del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo, 2020?

1.2.4. Problemas específicos

- ¿Cómo debe ser el proceso de selección e incorporación del personal del área de recursos humanos del Hotel Unu de la Ciudad de Huancayo?
- ¿Cómo debe ser el proceso de desempeño del área de recursos humanos del Hotel Unu de la Ciudad de Huancayo?
- ¿Cómo debe ser el proceso de desarrollo del personal del área de recursos humanos del Hotel Unu de la Ciudad de Huancayo?
-

1.3. Justificación del trabajo de investigación

1.3.1. Justificación Práctica.

La implementación del área de RRHH es necesaria para una adecuada dirección y desarrollo del talento organizacional. La tendencia es hacer que esta área ya mencionada, sea un socio estratégico para una eficiente gestión del capital humano de la empresa. Así mismo el proceso de gestión humana debe comenzar a reestructurar su funcionamiento y dejar de ser una simple área de apoyo operativo, para poder convertirse en un proceso estratégico

generador de valor para la organización. (Montoya, Boyero, & Guzmán, 2015, p. 172). Contar con el área de recursos humanos en el hotel generaría un valor agregado al cumplir las metas de la organización de forma eficiente y efectiva; para la satisfacción de los mandos directivos, proveedores, clientes, y colaboradores.

La implementación del área de recursos humanos será sostenible en el tiempo, ayudando a estandarizar y ordenar los procesos operativos; los cuales repercuten en la calidad de servicio del hotel y por ende en la rentabilidad.

1.3.2. Justificación Teórica

La investigación se desarrolla en base a la teoría de la gestión del área de recursos humanos por competencias en el rubro hotelero, la misma que será tomada como referencia para futuros proyectos. Asimismo, contribuye con el desarrollo de la industria hotelera de la ciudad de Huancayo y otras ciudades.

1.3.3. Justificación legal

El presente trabajo de investigación cuenta con su justificación legal en el marco de lo previsto en la Ley N°. 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, que establece las reglas aplicables a las microempresas, como lo es el Hotel Unu, en cuanto al régimen laboral especial y las disposiciones legales que de ello deviene, como la exigencia de contar con el libro de planillas visado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, entre otras formalidades laborales correspondientes al régimen; circunstancia que hasta la fecha el Hotel no cuenta con tal requerimiento en su totalidad. Con la implementación del área de recursos humanos en el hotel, esta sería la encargada de manejar la planilla de la empresa y la administración de los contratos laborales.

Por otro lado, en lo previsto en el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, aprobado por el Decreto Supremo N.º 001-2015-MINCETUR, nos dota de una justificación legal adicional al presente trabajo de investigación porque al crearse el área de recursos humanos en el Hotel Unu, nos permite dar cumplimiento al adecuado servicio que debe brindar un establecimiento de categoría cuatro estrellas en relación a: la limpieza, custodia de equipaje, información al cliente, mantenimiento de equipos de infraestructura, condiciones de servicio y personal. Al contar con el área de recursos humanos, está se encargará de desarrollar todo el proceso de capacitación, formación y selección de personal, teniendo en cuenta que la referida norma indica que, un hotel de la categoría del Hotel Unu debe contar con personal calificado (certificaciones, formación académica, años de experiencia, entre otros.)

Finalmente, en relación al brote del nuevo coronavirus (Covid-19), lo cual ha generado que el gobierno decrete el Estado de Emergencia acorde al DS 044-2020-PCM, regulando el aislamiento social obligatorio de los ciudadanos y trabajadores del ámbito público y privado, con las excepciones dadas. Visto que el nuevo virus pone en riesgo la salud de los trabajadores, este trabajo cuenta con una justificación legal en lo previsto en el Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su Reglamento, y las regulaciones contenidas en los lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a Covid-19 (aprobados por la RM 239-2020/MINSA y modificados por la RM 265-2020/MINSA), pues, también es el área de recursos humanos, faltante en el Hotel Unu el que podrá velar por el adecuado manejo del clima laboral (plan de salud mental), asegurando el cumplimiento de los protocolos frente el Covid-19 para cuidar la salud de cada colaborador, y por consecuente, el de los usuarios.

1.3.4. Importancia

Al crear el área de recursos humanos se inicia con la formalización de los procesos involucrados en éste, generando un impacto importante en todos sus stakeholders, centrándose principalmente en el cliente interno, siendo el objetivo del área mejorar las diferentes dimensiones que abarca, tales como: selección, desempeño y desarrollo. El Hotel debe de proveer opciones de aprendizaje que permitan el desarrollo de su personal a nivel profesional y también a nivel personal. (Arana, 2020).

El área de recursos humanos mejorará las capacitaciones, escala salarial, desarrollará perfiles de puesto y el proceso de selección. Lo cual implicará en la gestión eficiente de contratos, el manejo de la sobrecarga laboral, seguridad y salud en el trabajo enfatizando en la salud mental del colaborador, desarrollando un buen clima laboral.

Es por ello que la gerencia del Hotel Uno proyecta destinar recursos para su implementación. Así mismo, logrando la formalización de los procesos de la gestión organizacional en el hotel se podrá alcanzar las expectativas que exige un hotel de categoría cuatro estrellas.

1.4. Propósito del trabajo de investigación

El propósito de la presente investigación nace analizando la realidad de la empresa y en base a las investigaciones previas. Se busca solucionar y cerrar las brechas como: carencia de evaluaciones de desempeño, desconocimiento del desarrollo de los colaboradores y proceso de selección asistemático.

1.4.1. Objetivo principal.

Diseñar el área de recursos humanos del Hotel Unu de la Ciudad de Huancayo.

1.4.2. Objetivos específicos.

- OE1: Diseñar el proceso de selección del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu.

- OE2: Diseñar el proceso de desempeño del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu.
- OE3: Diseñar el proceso de desarrollo del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu.

1.5. Aspectos metodológicos

La presente investigación se centra en la recolección de datos y análisis de la información para el diseño del área de recursos humanos. Se identificó el problema general, tras los resultados de la entrevista con el gerente general y revisión de la teoría. Así mismo, se optó por desarrollar una solución práctica que sea técnicamente eficaz. El proyecto se desarrolló por etapas buscando cumplir los objetivos. Se realizó una revisión bibliográfica del tema buscando premisas para el diseño de las entrevistas y cuestionarios para los trabajadores.

Se desarrolló el método inductivo, fundamentando la investigación en el desarrollo de una premisa mayor. A raíz de la investigación se encontró que los hoteles más representativos de categoría cuatro estrellas cuentan con el área de recursos humanos, siendo su aliado estratégico para el logro de los objetivos empresariales.

1.6. Alcances y limitaciones del trabajo de investigación

1.6.1. Alcances

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar el área de recursos humanos del Hotel Unu, así como mejorar y estructurar los procedimientos que existían en la gestión del capital humano. Se estructuró los procesos de selección, desempeño y desarrollo, brindando información ordenada y estandarizada al gerente general, para que tenga conocimiento actualizado sobre los acontecimientos en la empresa y sobre su equipo de trabajo.

La implementación del área tendrá impacto en la satisfacción del colaborador porque permite su desarrollo profesional, donde se vela

por el cumplimiento de sus funciones, capacitaciones, mejora de remuneraciones, beneficios y, por último, evaluaciones de desempeño que tendrá como efecto su desarrollo personal y profesional.

Esta investigación sirve de base para futuras investigaciones en el rubro hotelero de categorías tres y cuatro estrellas a nivel regional y/o nacional. Impacta en el indicador de calidad de servicio, reflejado en la satisfacción del cliente externo y posicionamiento del hotel. Implementando el área se reducen costos operativos e inesperados como: la alta rotación del personal, sobrecosto en la capacitación y sobrecosto en la selección.

Un objetivo alternativo del Hotel Unu es ser referente en el *core business* dentro de la Región Junín y, siendo una empresa a la cual los estudiantes de centros técnicos y universitarios busquen ganar experiencia laboral para su desarrollo profesional y personal a través de las oportunidades de aprendizaje que pueda brindar el hotel (Guerra, 2019)

1.6.2. Limitaciones:

En el transcurso y desarrollo de la investigación, debido a la poca importancia que se le atribuye al área de recursos humanos en el rubro hotelero, la información e investigación a nivel nacional es escasa.

La restricción de movilización debido al Decreto Supremo 044-2020-PCM que dispone el aislamiento social obligatorio y el estado de emergencia por la propagación del Coronavirus Covid-19, genera reducción del personal debido al impacto económico en el rubro hotelero.

Debido al protocolo sanitario sectorial ante covid-19 para hoteles categorizados, se tendrá que realizar una modificación en las funciones y adaptabilidad de responsabilidades en los puestos de trabajo en relación a medidas de bioseguridad.

La disposición del Decreto de Urgencia 038-2020 de aplicar la SPL (Suspensión perfecta de labores) para los colaboradores que no pueden realizar teletrabajo hasta 30 días después de vencida la emergencia sanitaria, genera incertidumbre en el retorno de los colaboradores a sus puestos de trabajo debido a que la RM 265-2020-MINSA, especifica un Plan de Vigilancia, Prevención y Control de Covid 19 en el trabajo, el cual detalla al personal considerado como población vulnerable, dificultando el retorno a sus labores.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas

Ghiglione (2015) presentó la tesis titulada Gestión de RRHH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa) desafíos para una adecuada evaluación de desempeño, para optar el grado de Maestría en gestión empresarial en la Universidad Nacional de La Pampa. Tuvo como objetivo generar conciencia de la importancia de las evaluaciones periódicas de desempeño del personal en los ámbitos de la administración pública, como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral de recursos humanos. El tipo de investigación es aplicada y su propósito es tratar sobre los principales procesos vinculados a la gestión del recurso humano en la Provincia de la Pampa, en particular en la honorable cámara de diputados y teniendo como foco el personal permanente de planta. Entre sus principales conclusiones menciona que el ambiente laboral y el colaborador son optimizados por la comodidad, motivación y recursos al alcance.

Zarate y Sumarán (2015) presentaron la tesis titulada Plan estratégico de gestión humana en Stracon GYM S.A., para optar el grado de magister en desarrollo organizacional y dirección de personas en la Universidad del Pacífico. Tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico de recursos humanos para ser implementado en la empresa Stracon GyM durante el periodo comprendido entre los años 2015 y 2019. Para el desarrollo de la investigación se hizo uso de la metodología cualitativa para entregar un documento de tipo consultoría, que abordó una problemática inicial, desde la gestión de

personas y que propone con suficiente base teórica las estrategias de recursos humanos apropiadas para la consecución de las metas del negocio. La principal conclusión fue que el plan de gestión humana debe estar alineado a los objetivos estratégicos de la empresa. Resulta clave entender la dimensión, alcance y metas de los objetivos planteados por la organización para que a los planes de gestión humana puedan medir la verdadera contribución e impacto en la empresa.

Patiño (2015) presentó la tesis titulada gestión y dirección de recursos humanos en los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco buscando elevar la calidad de los servicios turísticos, para optar el grado de maestría en ciencias: gestión sustentable del turismo, en la Universidad Autónoma del Guerrero. Tuvo como objetivo conocer la gestión y dirección de recursos humanos que se implementa en los hoteles de cuatro estrellas de la zona dorada de Acapulco, con la finalidad de elevar la calidad de los servicios turísticos. El tipo de metodología aplicada fue correlacional, se usó dos cuestionarios distintos, 107 fueron aplicados a turistas y otros 28 para los jefes y mandos altos, a fin de conocer la gestión y dirección de recursos humanos que ofrecen a los trabajadores para que puedan dar un servicio de calidad. La principal conclusión fue que los programas de capacitación no cumplían con el objetivo de fortalecer las competencias de los colaboradores y poder brindar un servicio de calidad.

Vogelmann (2008) presentó la tesis titulada ¿Es la profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares la clave para crecer e insertarse en el mercado globalizado? para optar el grado de magister en administración, en la Universidad de Buenos Aires. Tuvo como objetivo analizar los rasgos similares y dispares en el proceso de profesionalización de los recursos humanos en las empresas familiares. El tipo de metodología desarrollada fue una investigación

exploratoria por la técnica de entrevistas directas cuali-cuantitativas, en la que se obtuvieron datos de la experiencia vivida por los protagonistas de los casos analizados. Una de las principales conclusiones es que en todos y cada uno de los casos analizados que han adoptado un proceso sistemático de profesionalización de sus recursos humanos, considerando no sólo competencias formales o técnicas, sino también aquellas competencias emocionales tan necesarias como las anteriores en el mercado laboral actual, la adopción de este tipo de herramientas ha sido de suma y vital importancia para el afianzamiento del negocio en mercados competitivos, así como fundamental e imprescindible también para la inserción en mercados globalizados.

Bustamente (2017) presentó la tesis titulada gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad básica de atención primaria Gamarra, para optar el grado académico de maestro en administración, en la Universidad Nacional de Educación. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la unidad básica de atención primaria Gamarra, 2016. El tipo de investigación desarrollada tuvo un diseño no experimental descriptivo correlacional. Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta y la muestra estuvo conformada por 133 trabajadores. En función a los resultados reportan que el 14.3% manifestó el nivel deficiente, el 27.8% regular, y el 57.9% se encuentra en nivel de buena gestión; sin embargo, es necesario tener en cuenta que existe una mayoría significativa que se encuentra en el nivel más alto. Una de las principales conclusiones fue la gestión de recursos humanos se relaciona directa ($Rho=0,722$) y significativamente ($p=0.001$) con el desempeño laboral de los trabajadores de la UBAP Gamarra 2016.

2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema

Para poder comprender la importancia e impacto de contar con un área de recursos humanos en el Hotel Unu, Chiavenato (2017) en su libro, Administración de recursos humanos menciona que el área de RRHH es relativamente nueva, a lo largo de los años con la evolución de la industria pasó y está pasando por cambios y transformaciones profundas. Siendo cada vez menos operativo y más estratégico.

De igual forma hay que entender que la administración de recursos humanos es un proceso propiamente administrativo que trabaja con el capital humano de una empresa, este término propiamente nace de las áreas de economía, política y sociales para identificar factores de producción. (Correa E., 2013).

La historia de la evolución de las teorías y el área de recursos humanos comienza con la revolución industrial en el siglo XIX, donde la excesiva mecanización de las tareas y explotación del personal generó insatisfacción de los colaboradores hacia las organizaciones, y en el intento por mejorar las escasas condiciones laborales, utilizaron los sindicatos. Las empresas más destacadas en su momento crearon lo que fue llamado “Departamentos de bienestar”, antecesor de lo que hoy actualmente son los departamentos de personal o departamento de HR, buscando solucionar diversos problemas como la salud, educación de los hijos, vivienda y las horas de trabajo. Sin embargo, se mantiene el mismo objetivo, el de producir más con menores costos. (CEUPE, 2019)

A principios del siglo XX, en 1920, las organizaciones se centraron en la gestión del personal basándose en acciones disciplinadas y sistemas retributivos, surgiendo lo que hoy conocemos como el concepto moderno de recursos humanos con el enfoque de Frederic Winslow Taylor, la denominada Escuela Clásica, también llamada

corriente del Taylorismo. (CEUPE, 2019). Asimismo, en 1916 se presentó los principios de la administración por Henry Fayol y tres años más tarde, en 1919 se crean algunos principios de regulación frente a la relación laboral de parte de la comisión de legislación laboral internacional, en las que menciona el establecimiento de una institución para reglamentar el trabajo (Correa E., 2013) Años más tarde, nace el movimiento de relaciones humanas basado en los estudios de Elton Mayo, empezando a utilizarse el término de *recursos humanos*. (Castillo, 2006) En el estudio realizado por E. Mayo se comprueba que el hombre no sólo es movido por la razón, también lo hace por impulsos no basados en la lógica en determinadas ocasiones, empezando a dar mayor relevancia a las necesidades psicológicas, dejando de ser solamente las fisiológicas las que se traducían en el aspecto de remuneración económica como lo planteaba F. Taylor. Es así que mientras Taylor plantea que para aumentar la producción es a través de la razón, Mayo apela a un trabajo más humanizado (CEUPE, 2019).

En los años setenta, las áreas de personal eran conocidas como las unidades u oficinas de relaciones industriales, y por efecto de la globalización económica, se impulsó a un cambio en el consumo de los servicios y productos; incrementó las exigencias de las personas, puesto que tenían bienestar material y buscaban una mejor calidad de vida, sirviendo como intermediarios entre colaboradores y empleadores. Por otro lado, las organizaciones se dieron cuenta que el activo principal de estas, es el hombre. Tomaron en mayor importancia los factores psicológicos-sociológicos y su relación con el rendimiento laboral, centrándose de a pocos en la dirección de personas, buscando el logro de objetivos de la empresa el cual impactaba en su creciente influencia dentro de la organización (Rivera, 2013). Nacieron los primeros agentes de cambio, que son un grupo de personas que permiten desarrollar acciones, actitudes y

procesos de mejora en la organización. También se comienza a estructurar el concepto de Clima Laboral.

Para el año 2000, a través del desarrollo de las nuevas tecnologías y la llegada del internet, generó que las personas tuvieran que estar más calificadas para un determinado puesto. Asimismo, exigiendo a las instituciones mejorar y estandarizar sus procesos de gestión humana, siendo este año un punto de inflexión en lo correspondiente al área de recursos humanos.

Los directores de recursos humanos hoy en día diseñan las estrategias, políticas y prácticas de gestión. Así como, son los que tienen una relación directa con el personal de la organización y los encargados de su implantación. La dirección de recursos humanos es la que posee los conocimientos, capacidades y habilidades para articular eficazmente la gestión, sirviendo como apoyo al resto de la organización; por esta razón dejan de estar subyugadas a áreas como finanzas o administración por haber sido consideradas como áreas generadoras de gasto, y pasar a reportar de manera directa a la Gerencia General como áreas que generan cambio a nivel organizacional. (Rivera, 2013)

A. Teoría X, Y Z

Para la gestión de recursos humanos, en los años 60 Douglas McGregor empezó a realizar trabajos relacionados al factor humano en las corporaciones. Llegó así a postular la teoría X e Y, siendo un referente en la administración de los recursos humanos, la motivación y la relación entre jefe-colaborador (Rodríguez, 2018). Por su parte Ouchi postuló la teoría Z. Se realizó un cuadro comparativo de estas teorías, con el fin de identificar la más adecuada, y la que más relación tuviera para la investigación.

Tabla 1

Tabla comparativa de las teorías administrativas X, Y y Z.

Teoría X (McGregor)	Teoría Y (McGregor)	Teoría Z (Ouchi)
<ul style="list-style-type: none">- Controlar a los colaboradores- Las personas tienen pocas ambiciones- A las personas no les gusta el trabajo- Las personas evitan las responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- No necesitan estar controlados- Las personas tienen creatividad e ingenio.- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción, de acuerdo con las condiciones.- Las personas pueden asumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">- Dedicarse a trabajar- Lo esencial es el trabajo en equipo- La empresa se involucra en la vida de los colaboradores- Las empresas se basan en el sentido de responsabilidad comunitaria

Fuente: Elaboración propia

Al analizar estas teorías, se identificó que la teoría Z, de Ouchi, es la más idónea. La teoría Z nace en la década de los setenta, cuando la economía americana se encontraba en crisis y, los indicadores de producción de la económica japonesa estaban en aumento. Debido a este fenómeno Willian Ouchi, comenzó su investigación, tomando como base las teorías X y Y.

La Teoría Z se define como una teoría administrativa, fundamentada en las relaciones humanas. Siendo los colaboradores lo más importante, ya que estos hacen posible los objetivos de la empresa y en conjunto se busca brindar un producto o servicio de calidad.

Las empresas Z cuentan con cinco factores comunes; la formación de los empleados, plan de capacitación, disminuir la rotación de personal, procesos más lentos para la evaluación y promoción de personal y que tenga políticas congruentes.

En el rubro de hotelería, los colaboradores son los más importantes ya que los procesos son operativos. Si el personal no está capacitado y no tiene las competencias para realizar

efectivamente su trabajo, no se brinda un servicio de calidad, que genera insatisfacción de los clientes. Ouchi en su teoría señala que las personas son primordiales, porque los colaboradores se sienten identificados con la empresa. En el rubro hotelero la mayoría de los puestos son críticos, si los trabajadores no se sienten valorados ni identificados los procesos operativos se ven interrumpidos, y estos pueden desembocar en la pérdida de un cliente o mala imagen del hotel.

2.1.3. Gestión por competencias

Es un modelo de *management* que permite que todos los colaboradores de una organización trabajen en conjunto en pos de los objetivos organizacionales; es decir, todos juntos para alcanzar la visión, la misión y la estrategia de la organización (Alles M. , 2015). La gestión tradicional ve al colaborador como una fuente de gasto para la organización y que la única forma de motivarlos es mediante incentivos monetarios, un ejemplo son los bonos económicos. Por el contrario, la gestión por competencias considera al colaborador una fuente de valor y de integración con la estrategia de la organización, siendo más flexibles y orientándolos al trabajo en equipo.

Alles (2016) hace referencia que Dave Ulrich fue uno de los pioneros en relacionar la estrategia organizacional y las funciones del área de recursos humanos. Los profesionales de esta área son los socios estratégicos y catalizadores de la organización, quienes puedan convertir la estrategia en acción. Siendo la estrategia, la totalidad de acciones planeadas y coordinadas con un determinado fin.

La gestión por competencias tiene una metodología en la cual se consideran dos aspectos importantes: primero la teoría preexistente que comprende todos los procesos y métodos de trabajo establecidos en la organización, y segundo la experiencia profesional de cada colaborador. Así mismo Martha hace mención que los conocimientos

de cada colaborador son importantes, por ejemplo, los grados de estudio, experiencia laboral, diplomados, etc. Sin embargo, para lograr una optimización de los procesos se requiere la suma de conocimientos y competencias. Las competencias, son un conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridos con el tiempo o parte de su personalidad, características relacionadas para una actuación exitosa o con el logro de resultados en una situación o trabajo. (Alles M. , 2009).

Martha (2009) refiere en su libro de Gestión por competencias, la diferencia entre los conceptos y los modelos. Los conceptos como competencia, conocimiento y valores, deben de estar en función a la estrategia organizacional para llegar a ser un modelo de gestión, el cual es un conjunto de procesos dentro de las organizaciones que ayudan al cumplimiento de los objetivos empresariales. A continuación, se realizó una tabla comparativa de los conceptos generales y modelos de cada uno.

Tabla 2

Conceptos de la gestión por competencias

Concepto	Definición	Modelo
Competencia	Características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas pos de los objetivos organizacionales.
Conocimiento	Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular materia o disciplina.	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos
Valores	Principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.	Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de recursos humanos los valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia en base al libro Gestión por competencias de Alles (2006)

Bajo estos tres conceptos mencionados se desarrolla la metodología de Martha Alles sobre capital humano. Según la autora se debe realizar talleres de reflexión con los gerentes y directores del área, con la finalidad de definir cuales van a ser las competencias, valores y comportamientos de la organización, en base a la visión y estrategia empresarial. Se trabaja con ellos debido a su experiencia y compenetración con el negocio y pueden aportar las ideas básicas para construir al modelo de competencias. Con la ayuda de los directivos se realiza la definición de las competencias cardinales y específicas. A continuación, se presenta la definición de cada una.

Al respecto (Alles M. , 2009) afirma que,

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización, representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Competencia específica área: Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. se trata aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, ej. Finanzas.

Competencias cardinales específicas gerenciales: Son competencias necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

(p.71)

Existen tres pilares para la implementación de una gestión por competencias los cuales son: selección, desempeño y desarrollo. Alles nos indica que hay que tener varios puntos en consideración. Lo más importante es el diseño del modelo, el cual debe estar en función

de la visión y estrategia de la organización. La implementación nace y es dirigido desde los puestos más altos, buscando la participación e involucramientos de todos los colaboradores.

La adecuada comunicación en tiempo y forma es relevante para el desarrollo del modelo. Así mismo, la capacitación al cliente interno que es el agente de cambio en la organización y quien permite que la estrategia se convierta en acción, necesita un plan para el desarrollo de competencias las cuales son definidas en la primera etapa, donde se estable las competencias cardinales y específicas. Después de la definición, se desarrolla el diccionario de competencias.

Después de la implantación: 3 pilares

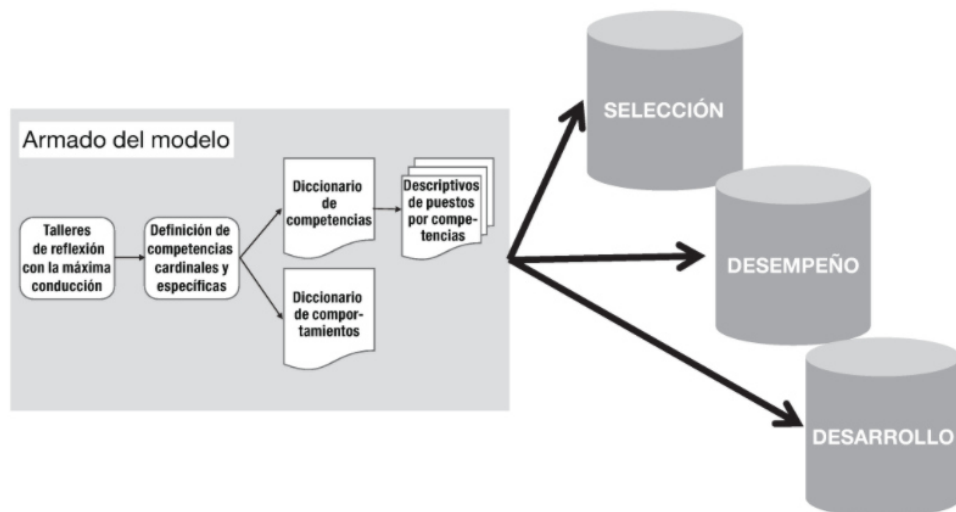


Figura 2. Modelo gestión por competencias.

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos por competencias de Alles (2015)

A. Diccionario de competencias:

El diccionario de competencias de la organización será el documento que se utilizará para la asignación de competencias a puestos, de manera directa o por niveles de asignación. (Alles M. , 2009). Es una herramienta para el desarrollo de una gestión por competencias. Este documento se genera a través de los

talleres de reflexión con el personal jerárquico y directores del área, su propósito es definir las competencias cardinales y específicas de la organización.

Para la realización del diccionario de competencias se toma como referencia el Tomo I, del libro “Diccionario de competencias. La Trilogía” de Martha Alles, adaptándolos a los valores de la organización. Se obtiene el borrador del diccionario de competencias el cual será analizado por el área de recursos humanos o especialista. Este documento pasará a ser revisado, corregido y aprobado por el directorio o gerente general.

Después del desarrollo del diccionario de competencias donde se precisa el alcance de las competencias en el marco de la organización, se le asigna la apertura de grados, que son indicadores del desarrollo de la competencia requeridas en cada perfil de puesto. El número de grados pueden ser establecidos a criterio de cada organización y son arbitrarios, pero la recomendación de Martha es desarrollar cuatro grados donde:

“A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.

B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.

C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.

D. Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados.

Es importante remarcar este concepto: en muchos modelos este nivel es –al igual que los demás– sumamente alto y retador, dado que la organización que así lo ha establecido desea tener un nivel alto en materia de competencias en todos sus colaboradores”. (Alles M. , 2009). (p.109)

Para asignar los grados de cada competencia, es necesario relacionar las tareas y responsabilidades del descriptivo de puestos. La asignación del grado de competencia depende del especialista. Es decir, el gerente general debe desarrollar en un mayor grado de las competencias específicas gerenciales a comparación de un operario que necesita desarrollar competencias específicas por área.

B. Diccionario de comportamientos

El diccionario de comportamientos es una más de las herramientas para una gestión por competencias, el cual es complementario del primero. En este se describe como mínimo cinco comportamientos observables por cada grado de las competencias descritas en el primer diccionario. Así mismo incluye cinco comportamientos observables atribuibles al “no desarrollo” de la competencia. Para su elaboración se toma como guía el tomo II del libro “Diccionario de Comportamientos. La trilogía” de Martha Alles.

El diccionario se usa en los tres procesos pilares de una gestión por competencias, los cuales son: selección, desempeño y desarrollo. El objetivo es tener una herramienta práctica y fácil de interpretar para lograr indicadores reales y útiles para cada proceso. Su elaboración y desarrollo se realiza con el especialista de recursos humanos y bajo la dirección de los altos mandos, teniendo en cuenta la estrategia organizacional.

C. Diccionario de preguntas

En el diccionario de preguntas se presentan cuatro preguntas por cada competencia, alineadas según el descriptivo de puesto. Estas preguntas son ejemplos que pueden ser utilizadas en una entrevista o evaluación por competencias, estas deben ser formuladas por sus futuros jefes o especialista de recursos

humanos, de tal manera que se pueda obtener información de los comportamientos observables del colaborador o candidato al puesto.

2.1.4. Selección

Mediante los estudios de Martha Alles, conocida por su experiencia en el manejo de recursos humanos, en su libro selección por competencias, comenta que la selección de personas en una organización, no se basa en leyes o normas, sino en las buenas practicas organizacionales que sugieren los profesionales del área de recursos humanos. Indica necesario buscar el mejor colaborador con relación al puesto en el que se va desempeñar, mas no ser, la mejor persona para la organización; para una mejor comprensión es importante tener presente el perfil de puesto y las competencias que se exige en este, y no dejarse llevar por el prestigio o experiencia de los postulantes.

En una selección por competencias Alles sugiere desempeñar un puesto de trabajo tomando en cuenta los siguientes conceptos: conocimiento y competencias, la intersección de estos dos conjuntos genera el talento para un desempeño superior del colaborador en su puesto de trabajo. Aun así no solo basta el desempeño si no, tiene que estar ligado con la motivación para que la tarea a realizar coincida con sus intereses personales, sus preferencias o por cualquier otro motivo.

En una selección por competencias se utiliza los tres diccionarios los cuales serán guía para las entrevistas. En la entrevista, las preguntas deben de ser formuladas según los ejemplos que se redactaron en el diccionario de preguntas. Luego, las respuestas obtenidas deben de ser relacionadas con los grados descritos en el diccionario de comportamientos.

Para el análisis de las respuestas se tiene que considerar el perfil de puesto, las preguntas y los comportamientos observados basados en competencias; todos estos descritos en cada uno de los diccionarios.

Tomando en consideración las competencias y los conocimientos para contar con un proceso de selección exitoso se cuenta con 20 pasos, los cuales veremos en la siguiente figura:



Figura 3. Pasos de una selección.

Fuente: Selección por competencias, Martha Alles (2010).

Paso 1. Necesidad de cubrir una vacante.

Los jefes de área son los que deciden y definen la necesidad de cubrir un puesto.

Paso 2. Solicitud de personal.

El gerente o el jefe del área son quienes comunican la solicitud de cubrir una vacante.

Paso 3. Revisión del descriptivo de puesto.

La organización debe de contar con un documento descriptivo de puesto, es a partir de este, que los jefes lo revisan y toman notas complementarias para un siguiente paso.

Paso 4. Recolectar información sobre el perfil.

Si la organización cuenta con el descriptivo de puesto de vacante, el jefe y el analista de puesto, juntos tienen la función de recolectar información para realizar el perfil de puesto. En caso de no contar con dicho documento, será necesario elaborar el perfil de puesto que se ocupa.

Paso 5. Análisis de eventuales candidatos internos.

Existe ocasiones donde el reclutamiento puede ser dentro de la empresa, los colaboradores podrían cubrir las necesidades del perfil de puesto que se requiere, en estos casos Martha sugiere tener una herramienta y/o procedimiento específico para la realización de promociones internas.

Paso 6. Decisión: búsqueda interna, externa o mixta.

Es una combinación de búsqueda interna (auto postulación) o externa para cubrir un puesto de trabajo.

Paso 7. Elección de fuentes de reclutamiento.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser los tradicionales como: anuncios, medios digitales y la contratación de consultoras especializadas.

Paso 8. Recepción de antecedentes.

Según las fuentes de reclutamiento elegidas, se recibirán antecedentes de personas interesadas en participar en el proceso de selección.

Paso 9. Primeros filtros.

El objetivo es identificar a los candidatos que se ajustan más al perfil de puesto, la búsqueda es a través de internet o intranet con el fin de optimizar tiempo y costos. En este paso se utilizan diferentes herramientas de búsqueda como preguntas de preselección,

preguntas específicas sobre conocimiento y características de personalidad, entre otros recursos.

Paso 10: Entrevistas.

Los objetivos de las entrevistas son diversos como por ejemplo presentación al postulante del puesto a cubrir, análisis y evaluación de la historia laboral, conocimiento, competencias con el perfil buscado y análisis de su motivación.

Paso 11. Evaluaciones específicas.

Además de las entrevistas mencionadas en el paso 10, para contar con una entrevista más profunda se utiliza evaluaciones técnicas más específicas, por ejemplo, el transcurso de la entrevista el futuro jefe o especialista formula preguntas vinculadas al conocimiento específico. También son usuales las evaluaciones psicológicas con el propósito de conocer actitudes, personalidad y potencial desarrollo entre otros como: BEI (Behavior Event Interview) o ACM (Assessment Center Method).

Paso 12. Formación de candidaturas.

Después de haber utilizado todos los pasos previos mencionados se deberán identificar los mejores postulantes con el perfil requerido, considerando aspectos económicos y pretensiones del postulante.

Paso 13. Informe sobre finalistas.

La información debe ser completa, ordenada, sencilla y fácil de comprender por el futuro jefe, generando expectativas razonables con relación a los finalistas elegidos.

Paso 14. Presentación de finalistas al futuro jefe.

En este paso los finalistas pasarán por una entrevista con su futuro jefe.

Paso 15. Selección del finalista.

En esta etapa el responsable de recursos humanos, tiene que asesorar al futuro jefe para tomar la decisión final y definir su contratación.

Paso 16: Negociación.

La negociación de las condiciones de contratación puede estar a cargo del futuro jefe o el responsable de recursos humanos.

Paso 17: Oferta por escrito.

Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, pero consideramos que es una buena práctica. Las organizaciones que las realizan lo hacen a todos los niveles.

Paso 18: Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso.

Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

Paso 19. Proceso de admisión.

En este proceso se inicia los aspectos legales que la organización tiene que cumplir.

Paso 20. Inducción.

La inducción se divide conceptualmente en dos partes: a la organización y al puesto. Usualmente, la primera de ellas está a cargo del área de recursos humanos y la segunda es responsabilidad del jefe directo del nuevo integrante.

Según Acosta, Fernández, & Martha, (2002) en su libro de Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería, el éxito de una organización depende de que los recursos humanos tengan incorporado un conjunto de competencias; es decir, aquellos

aspectos o puntos más fuertes en cuanto a conocimientos y habilidades en los que destaca una persona.

En el proceso de reclutamiento en el mundo de la hotelería y turismo se encuentra un desequilibrio entre la oferta y la demanda, debido a que son muy pocos profesionales los que se especializan en esta industria. Como consecuencia, las empresas tienen dificultad para encontrar personas con competencias para la industria hotelera, por ello debemos de tener en cuenta el salario emocional, reclutamiento interno y desarrollar fidelización en los empleados para crear colaboradores potenciales en cada puesto de trabajo.

A. Perfiles de puesto

Alles (2006) define el análisis y descripción de puestos como: “[...] una técnica de recursos humanos que de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.” El análisis de perfiles de puesto consta de tres etapas importantes: Primero el revelamiento, segundo el análisis y por último la descripción. En la primera etapa de revelamiento es importante conseguir la siguiente información:

- Contenido del puesto, es decir las tareas a realizar.
- Requerimientos específicos.
- El contexto en el que las tareas son realizadas.
- El tipo de personas.

Esta información puede ser obtenida mediante una encuesta, entrevista o por observación, pero siempre tiene que ser revisado por el superior inmediato del puesto. En la segunda etapa del análisis de puesto la información debe de centrarse en:

- Actividades del puesto.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.

- Condiciones laborales.
- Requerimiento de personalidad.

Es importante hacerse las siguientes preguntas para un correcto análisis y descripción de puesto; ¿Qué se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Dónde se hace? y ¿Cómo se hace? para conocer el propósito general del puesto y sus principales deberes. En la etapa final para la descripción del puesto debemos de tener los siguientes requisitos.

- Resumen del puesto o misión del puesto.
- Interacciones.
- Funciones y responsabilidades
- Autoridad.
- Criterios de desempeño.
- Condiciones de trabajo y ambiente.

Conforme a lo descrito y tomando como referencia el libro de Gestión por Competencias de Martha Alles (2006), se propone los perfiles de puesto en el Hotel Unu.

2.1.5. Desempeño

El análisis del desempeño del personal es un instrumento para dirigir y supervisar a los colaboradores en búsqueda de los objetivos de la organización, lo cual sirve para detectar necesidades de formación, tomar decisiones sobre salarios y promociones, así como analizar el desarrollo de los procesos de la organización.

Existen varios métodos de evaluación y se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, comportamientos o resultados, pero en una gestión por competencias se evalúa bajo comportamientos específicos, orientando a los colaboradores a realizar acciones específicas.

El análisis del desempeño de los colaboradores, según Alles tiene tres momentos diferentes. Primero la fijación de objetivos, donde se

definen los requerimientos y objetivos del puesto. Segundo, evaluación del progreso el cual consiste en realizar reuniones intermedias donde se analiza el cumplimiento de los factores o comportamientos del método de evaluación. Por último, la reunión final donde se le brinda la retroalimentación al colaborador. Como se muestra en la siguiente figura.

Tres pasos clave en la evaluación de desempeño

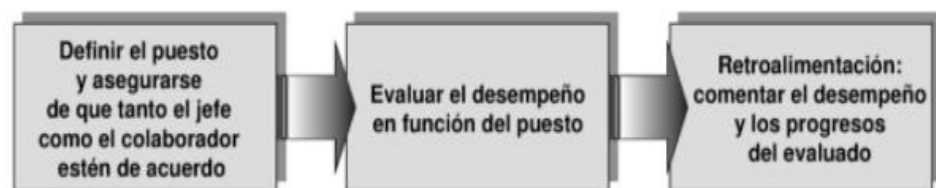


Figura 4. Pasos de la evaluación de desempeño.

Fuente: Desempeño por competencias: evaluación de 360°, Alles (2010)

En la evaluación por competencias se analiza los comportamientos en relación al nivel requerido por el puesto, se puede realizar una evaluación 360° o 180°, usando como guía los diccionarios. Según Alles (2010) una evaluación de desempeño se trata de identificar y ponderar comportamientos en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

2.1.6. Desarrollo

Lynda Gratton (2005) dice que es muy importante comprender y analizar las capacidades, actitudes y conductas de los empleados ya que son estas las que impulsan el rendimiento. Cuando se desarrolla las competencias en una persona se busca cambiar hábitos, comportamientos que nacen de la personalidad de los colaboradores.

El desarrollo de competencias en la organización debe basarse en modelos económicos, proyecciones de venta y tendencias de la sociedad. Así mismo en el puesto de trabajo, tenemos que focalizarnos en la estrategia y competencias de la organización. El proceso puede ser un arduo trabajo, ya que es necesario que la persona decida hacer el cambio y esté motivada para reforzar o desarrollar la competencia según su puesto de trabajo, es decir, los empleadores no deben de obligar a los colaboradores a participar en actividades y capacitaciones. Por el contrario, ellos deben de estar dispuestos a aprender y ejecutar acciones.

Para que una organización tenga personal motivado, esta tiene que cubrir como mínimo sus necesidades básicas las cuales son: retribución eficiente, insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades y un ambiente adecuado.

Acosta, Fernández, & Martha, (2002) indican que se debe de tomar en cuenta que el sistema retributivo es uno de los principales pilares de la estrategia de una organización, porque influye directamente en el comportamiento de cada colaborador. En la negociación retributiva tienen que participar ambas partes (empleador y colaborador) para que los dos estén de acuerdo y se dirijan al mismo objetivo.

Uno de los problemas en la industria hotelera es el sistema retributivo desigual. Por eso es útil y necesario un plan de retribución según el puesto de trabajo, satisfacer las necesidades y expectativas de cada colaborador. Para diseñar un sistema retributivo es importante tomar en cuenta a las personas, las horas trabajadas, los tipos de contratos existentes, los conocimientos académicos, la experiencia profesional, laboral y resultados obtenidos.

A. Capacitaciones

Según Ramírez, (2009) para determinar las necesidades de capacitación, es necesario investigar todos los hechos

observables que sean generadores de causas por las cuales los trabajadores no ejecutan con éxito sus labores. En la evaluación de desempeño por competencias se identifican las brechas, las cuales generan la necesidad del desarrollo de capacitaciones para lograr el cumplimiento de objetivos en la organización.

Hernández Gracia, Valencia Sandoval , Duana Ávila, & García Valásquez, (2020) refieren que la necesidad de brindar una adecuada capacitación al talento humano representa una importante inversión para estos organismos, y para los empresarios es un desafío el poder encontrar las formas y métodos que satisfagan dicha exigencia. El personal puede ser capacitado de forma presencial, virtual, individual, grupal, promocional, etc. Pero, es vital identificar cuál es la más adecuada y que logre el objetivo trazado, es una pérdida de tiempo y dinero si es que se hace uso de recursos en vano.

Según Hernández Gracia, Valencia Sandoval , Duana Ávila, & García Valásquez, (2020) el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2017) La capacitación es un proceso destinado a desarrollar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, con la finalidad que trasladen las capacidades adquiridas a la ejecución de sus actividades laborales, en beneficio de la creación de valor en productos y servicios.

La capacitación de pre ingreso es una de las más importantes y beneficiosas para los colaboradores. Así mismo hay diferencia entre capacitación y entrenamiento. Capacitar a una persona es transferir conocimiento con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en su puesto de trabajo por otro lado, el entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de sus funciones.

2.1.7. Otras Bases teóricas

A. Clima Organizacional

El clima organizacional representa el ambiente humano, donde los colaboradores realizan sus funciones e influye en su comportamiento. El clima y la conducta de los trabajadores se evalúan a través de la cultura organizacional. La cultura expresa como se realizan los servicios en la institución, la misma influye y se percibe en los colaboradores y clientes externos ya que sus elementos se basan en las creencias, asunciones y comportamientos.

Cultivando un buen clima organizacional se logra una identidad propia, compromiso del personal, transformación y solución de problemas y consistencia en las actitudes de los empleados. En una gestión por competencias el desarrollo de un buen clima organizacional es la consecuencia del correcto uso de las herramientas y el involucramiento de los altos mandos en la implementación del modelo.

B. Evaluación 360°

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos, implica confianza y confidencialidad entre sus participantes. Esta evaluación la realiza todo el entorno: jefes, pares y colaboradores. No todos evalúan a todos, sino que a una persona la evalúan el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes, cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema, tiene que contar con un mínimo de ocho participantes.

Esta evaluación consiste en que el grupo de colaboradores valore a otro por medio de ítems o factores predefinidos, que pueden ser observables en la persona en el desarrollo diario de

su práctica profesional. Se tiene que realizar una prueba piloto, aspecto vital para poder validar el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación. Debe existir un único ejemplar de la evaluación que se entregará presencialmente al evaluado y será procesado por un consultor externo, quien es el encargado finalmente de calificar, cargar los datos y realizar un informe.

Este informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos del resultado. Así mismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que debe mejorar y ser entregado al directorio. El proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- Definición de las competencias cardinales como específicas de la organización según el puesto que corresponda.
- Diseño del cuestionario o formulario de evaluación de 360°
- Elección por el evaluado quienes van a participar de la evaluación 360°, tanto clientes internos como externos. Estas evaluaciones son anónimas.
- Inicio del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones por el consultor externo.
- Comunicación de los resultados de la evaluación de 360° a los interesados.
- Informes: solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

C. Assessment Center

Nace en el siglo XX, en Alemania en la década de 1920 después de finalizada la Primera Guerra Mundial a raíz de la derrota del

ejército alemán, en pro de la búsqueda de los motivos que le llevaron a la derrota.

El objetivo era llevar a cabo la selección de los mandos idóneos de manera efectiva que garantizara un eficaz desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo, para ello se tenía que plantear o desarrollar una variedad de simulaciones y pruebas que permitieran medir el potencial de los candidatos. (Olaz, 2011)
 Es en la década de los 70 del siglo pasado cuando este sistema se da a conocer en el mundo anglosajón, y por los 90 en España de la mano de empresas transnacionales. En la actualidad el AC está orientado a procesos de gestión humana como selección de personal, e identificación de necesidades de formación y desarrollo.

El objetivo del AC es evaluar, analizar y prever el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo mediante el uso de diferentes técnicas y herramientas cuantitativas y cualitativas, en un ambiente transparente, en relación a las competencias de la empresa.

Tabla 3

Herramientas Assessment Center

	Cuantitativas	Cualitativas
Individuales	Cuestionario de actitudes Cuestionario de aptitudes	Entrevistas Cualitativas Estudio de casos
Grupales	Pruebas situacionales Pruebas In Basket Simulación de condiciones de trabajo	Grupos de discusión Técnicas de grupo nominal Pruebas outdoor Role Playing

Fuente: Olaz, Angel: Desarrollo metodológico de un Assessment Center basado en un sistema de gestión por competencias.

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

El Hotel Unu actualmente no cuenta con un área de recursos humanos debido a la dirección que tuvo por parte de la fundadora de la cadena de hoteles al que pertenece el hotel.

Sin embargo, la visión que tiene el gerente general del Hotel Unu, es cambiar esta política e implementar el área de RRHH para contribuir a los objetivos organizacionales y marcar la diferencia en la cadena de hoteles del centro del Perú, para obtener mejor calidad de servicio, procesos operativos estructurados y reducir costos administrativos.

Es por esa razón que el área de recursos humanos es la área encargada de implementar los procesos de selección, desarrollo y desempeño. Así mismo, usará los documentos propuestos como: los perfiles de puesto, organigrama, diccionarios por competencias y filosofía organizacional; tal como se puede ver en el siguiente árbol con los problemas que se han identificado en la organización.

3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas

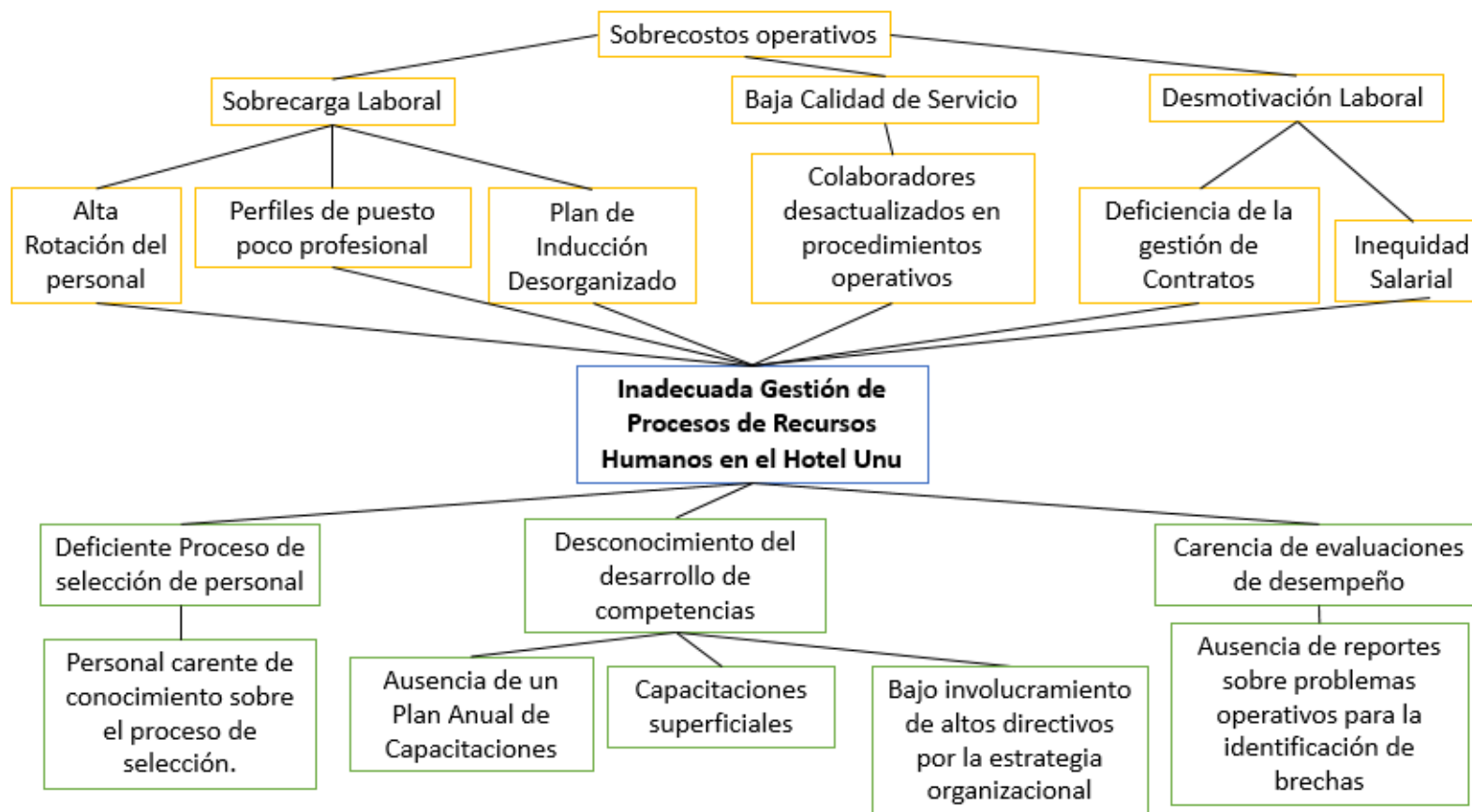


Figura 5. Árbol de problemas y causas

Fuente : Elaboración propia.

Actualmente el Hotel Unu presenta una inadecuada gestión en los procesos de recursos humanos con las siguientes características:

3.1.2. Deficiente Proceso de selección de personal

Al carecer del área de recursos humanos, el personal encargado de realizar los procesos de selección no cuenta con el perfil correspondiente, o con las competencias y conocimientos teóricos-prácticos para llevar a cabo el proceso de manera eficiente y bajo los estándares requeridos acorde a la categoría del hotel. Esta información la obtuvimos en una entrevista con el gerente general y el administrador del hotel, indicaron que el proceso de selección la realizan ambos, según su disponibilidad de tiempo. Esto genera, como consecuencia, que los procesos de selección se realicen en base a perfiles de puesto sacados de internet, improvisados, mas no han sido realizados ad hoc. Es por ello que, al realizar la visita presencial al hotel para revisar la información correspondiente al proceso de selección, se encontró que no se cuenta con perfiles de puesto desarrollados.

Así mismo, se cuenta con un plan de inducción desorganizado que no cumple con el objetivo de orientar al nuevo personal respecto a sus funciones, responsabilidades y la estrategia organizacional (misión, visión, beneficios, historia). Debido a la falta de liderazgo de los altos mandos, la inducción que se brinda a los nuevos colaboradores es deficiente y esto tiene como consecuencia la alta tasa de rotación de personal, sobre todo en los puestos operativos como: recepcionista, mozo, personal de mantenimiento y chef.

Al solicitar el curriculum vitae del personal que renunció en los últimos meses para analizar su perfil, se encontró que no contaban con la formación requerida ni con los años de experiencia, y además la mayoría de vacantes son cubiertas por los familiares de los trabajadores bajo recomendación, sin considerar los perfiles de

puesto ni contar con una entrevista adecuada. El tener procesos constantes de selección para cubrir las vacantes del personal saliente, genera no sólo sobrecarga laboral a los jefes y compañeros de trabajo por la falta de personal, sino al gerente y el administrador quienes son los encargados de realizar el proceso de selección, además genera sobrecostos operativos e impacta en la calidad de servicio percibida por el cliente.

3.1.3. Desconocimiento del desarrollo de competencias

El desarrollo del personal es un proceso importante para una gestión por competencias, el cual se basa en el diagnóstico de las necesidades de capacitación (evaluación de desempeño) que requiere el personal en relación a los objetivos estratégicos, plan organizacional y cierre de brechas en los comportamientos observables.

Sin embargo, en el Hotel Unu no se viene trabajando de esa forma, este proceso se encuentra bajo la responsabilidad del administrador del hotel, aunque no llega a ser una función directa de su puesto. Esto fue corroborado y confirmado en la última reunión que se tuvo con el gerente del Hotel Unu a través de la plataforma de Google Meet. Al consultar sobre su Plan Anual de Capacitación (PAC) nos indicó que actualmente no cuentan con uno desarrollado, generando que se lleven capacitaciones superficiales sólo por cumplimiento y no basados en un diagnóstico con sustento; esto tiene como consecuencia que los colaboradores se encuentren desactualizados en procedimientos operativos hoteleros e impactando en la calidad de servicio ofrecido hacia el cliente.

Por ejemplo, al ser el Hotel Unu de categoría cuatro estrellas, el público que lo frecuenta es corporativo y en muchos casos sólo de habla inglesa, el personal no cuenta con la formación en inglés y tampoco ha recibido por parte del hotel alguna capacitación en inglés

técnico que ayudaría a la comunicación entre huésped y colaborador del hotel, impactando en la satisfacción del cliente con el servicio ofrecido.

Asimismo, otra causa para que el hotel no contara desde su fundación con un área de recursos humanos es el poco involucramiento de los altos directivos (accionistas y socios) por la estrategia organizacional, que debe orientarse a ser un hotel que vele por el desarrollo de sus colaboradores y por el reconocimiento en la calidad de servicio.

Así mismo puede verse reflejado en el cambio de nombre que éste sufrió, de Hotel Plaza Presidente a Hotel Unu, marcando así el primer paso para diferenciarse del resto de hoteles dentro del grupo. Así mismo, este poco involucramiento genera que exista y se trabaje con desconocimiento del proceso de desarrollo por competencias, conllevando a una carencia de competencias específicas para cada área.

La prevalencia de la inequidad salarial entre los colaboradores es una consecuencia directa de esa falta de involucramiento, impactando en la desmotivación que tiene el personal al sentir que no se les retribuye como corresponde a su formación, preparación, años de experiencia e impacto de su labor en el núcleo del negocio.

3.1.4. Carencia de evaluaciones de desempeño

Con relación al párrafo anterior, acorde a la información obtenida tanto por parte del gerente general y del administrador en entrevistas por separado, se decidió ir al hotel a realizar una visita de campo con la finalidad de recabar información relacionada al proceso de desempeño.

En el mes de noviembre del 2019, se realizó la visita al hotel para el levantamiento de información complementaria. En esta oportunidad

se hizo acompañamiento por un periodo de tiempo a los colaboradores a fin de observar el desarrollo de sus funciones, mientras se realizaba a la par un pequeño cuestionario con preguntas: por ejemplo, ¿Existe el área de recursos humanos?, ¿Reciben capacitaciones periódicas?, ¿Por cuánto tiempo es su contrato?, ¿Realizan evaluaciones de desempeño en el hotel?, entre otras preguntas. En la visita realizada se pudo encontrar a siete colaboradores que estaban de turno, al realizar la encuesta el 100% indicó que el hotel no contaba con un proceso de evaluación de desempeño estructurado, sólo reciben “crítica constructiva” de los jefes o supervisores cuando sucede un evento o por causa de algún error buscando de que este no se repita, pero no una retroalimentación constante y permanente a fin de obtener el desarrollo del colaborador, para que pueda mejorar como persona y colaborador, teniendo impacto en la calidad al momento de desarrollar sus funciones.

El no contar con un proceso de evaluación de desempeño genera que el personal se sienta estancado, no reconocido o valorado, y que finalmente termine renunciando. Así mismo, no se identifica el potencial de los colaboradores, es decir podemos tener un colaborador que ingresó como housekeeper, pero con la evaluación de desempeño podemos detectar que tiene potencial para desarrollarse en puesto diferente, o por otro lado, también nos permitirá identificar al personal que no tiene un buen desempeño al desarrollar sus funciones, actualmente esto es imposible al no contar con una herramienta que nos permita lograrlo; es por estas razones que el Hotel Unu implementará este proceso.

3.1.5. Sustento de evidencias

Para poder conocer un poco más sobre la realidad del hotel, la percepción de la fundadora de la cadena de hoteles, la opinión de los colaboradores, de la gerencia y administración del Hotel Unu, y saber

sobre el desarrollo de los procesos correspondientes a recursos humanos, se realizaron entrevistas, visitas, y encuestas.

A. Observación Interna.

Antes del desarrollo del trabajo de la investigación, un miembro del equipo de trabajo estuvo laborando en el Hotel Plaza Presidente, ahora Hotel Unu. Mientras laboraba con el gerente, Ing. Breña, pudo observar y vivir de primera mano las deficiencias del hotel respecto al manejo de su personal en procesos de recursos humanos.

Por ejemplo, la persona mencionada nunca llegó a firmar un contrato, tampoco participó de un proceso de selección para poder ingresar, no estaba en planilla, y no recibió inducción alguna sobre su puesto de trabajo debido a la falta de seguimiento por el gerente general. Así mismo, aunque su cargo no estaba relacionado en lo mínimo con el área de recursos humanos, el gerente al tener conocimiento que esta persona estudiaba una maestría en recursos humanos, le pidió hacerse cargo de estas funciones.

Durante ese proceso, la persona mencionada pudo percatarse que el hotel no contaba con un área que se encargue de perfiles de puesto, proceso de selección y reclutamiento, capacitaciones, equidad salarial y otros. Ya que el hotel contaba con sobrecarga laboral por falta de personal, el personal no estaba capacitado para la solución de conflictos, comunicación con los clientes en idioma inglés, orientación al servicio y otros.

A raíz de la falta de personal, los colaboradores realizaban funciones adicionales para las que fueron contratados, es decir, si eran contratados para mozos, pero se requería que apoye en el área de limpieza tenían que apoyar en esa área; inclusive la

persona mencionada estaba como recepcionista, veía procesos de recursos humanos, y si había algún evento, tenía que apoyar en el área requerida.

Otra deficiencia que se pudo observar mientras la persona en mención laboraba en el hotel es que el monto de las remuneraciones era determinado por el gerente, y no en base a un estudio de mercado, ni por la formación y experiencia del colaborador, sobre todo teniendo en cuenta que el Hotel Unu es el único en la Región Junín de categoría cuatro estrellas, por ende, es necesario que exista una estructura de compensaciones. Sin embargo, no es como venía trabajando el hotel, por esa razón que el gerente en su visión de cambiar el statu quo del hotel.

- B. Entrevista con la fundadora de la Cadena de Hoteles Presidente. El primer contacto fue con el gerente general del Hotel Unu a través de la persona que laboraba en dicho hotel, para la obtención y recopilación de datos, se realizaron entrevistas, visitas y encuestas.

En el mes de setiembre del 2019 se tuvo una entrevista con la fundadora de la cadena de hoteles al cual pertenece el Hotel Unu, el motivo de la entrevista fue presentar la propuesta de realizar un trabajo de investigación, a fin de implementar el área de recursos humanos y mejorar los procesos correspondientes a esta como: selección, capacitación, compensaciones, desarrollo entre otros.

La propuesta original fue la de implementar el área de recursos humanos a nivel corporativo para que impacte a todos los hoteles que forman parte del grupo, sin embargo, a medida que se desarrollaba la entrevista con la dueña de los hoteles,

indicaba que no existía problema alguno en su organización con el personal, y de haberlo, se podían solucionar hablando con el colaborador. Por otro lado, la visión y percepción de la realidad de la problemática de los hoteles del gerente general del Hotel Unu, era distinta y refería que sí llegaron a tener problemas legales por la inexistencia de un área específica de recursos humanos, que pudiera encargarse de los procesos relacionados.

En esta entrevista nos dimos cuenta de que por parte del Directorio no se contaría con el apoyo e involucramiento para desarrollar el trabajo de investigación a nivel corporativo; por tal motivo se decidió trabajar con el Hotel Unu a modo de piloto, para que sirva de ejemplo al resto de los hoteles respecto a la importancia de contar con un área de recursos humanos y cómo este tiene impacto en el cumplimiento de objetivos estratégicos, reducción de costos y la mejora de la calidad del servicio brindado a los clientes.

C. Visita al Hotel Plaza Presidente (noviembre 2019).

Esta visita tuvo como propósito, realizar la observación en campo sobre el desempeño de los colaboradores en sus funciones. Se hizo el acompañamiento a los distintos colaboradores por un periodo de tiempo, donde se observó cuáles eran sus funciones, al mismo tiempo que se realizó un cuestionario de preguntas tales como: ¿Cuenta con contrato fijo o indeterminado?, ¿Cuánto tiempo llevaba en la empresa?, ¿Cuál era su puesto?, ¿Cuánto tiempo era su contrato?, ¿Cuánto era su sueldo? (opcional), ¿Realiza tareas fuera de lo que indicaba el perfil de su puesto de trabajo?, entre otras preguntas.

ENCUESTA
HOTEL PLAZA PRESIDENTE

Fecha: _____

Puesto: _____

A continuación, usted encontrará unas preguntas a las que agradeceremos pueda contestar con total sinceridad para obtener los resultados de manera más confiable.

Recuerde no hay respuesta correcta o equivocada, sólo queremos conocer aspectos sobre el Hotel Plaza Presidente con relación a la gestión de recursos humanos.

1. ¿En qué área laboras? _____
2. ¿Cuánto tiempo vienes trabajando en el hotel? _____
3. ¿Conoces cuáles son tus funciones? _____
4. ¿Cuánto es tu sueldo mensual? _____
5. ¿Al ingresar a trabajar, te brindaron la inducción de tu puesto? _____
6. ¿El hotel cuenta con un área de recursos humanos? _____
7. ¿Tu contrato es a plazo fijo o indeterminado? _____
8. De ser contrato a plazo fijo ¿por cuánto tiempo es tu contrato? _____
9. ¿En el tiempo que estás en el hotel, recibiste alguna capacitación? _____
10. ¿Son frecuentes las capacitaciones en el hotel? _____
11. ¿Recibes retroalimentación de tu trabajo por parte de tu supervisor? _____
12. ¿En qué situaciones recibes retroalimentación de tu jefe? _____
13. ¿Tienen evaluación de desempeño en el hotel? _____
14. ¿Conoces la misión, visión del hotel? _____
15. ¿Cómo calificarías el clima laboral del hotel? _____
16. Comentarios: _____

Figura 6. Encuesta aplicada en Hotel Plaza Presidente.

Fuente: Elaboración propia.

Algo que resaltó en esta visita fue el observar la falta de un uniforme homologado para los colaboradores, indicador de la falta de cultura organizacional importante para que el colaborador de la empresa este fidelizado.

D. Visita: Hotel Plaza Presidente (diciembre 2019).

La visita al hotel en diciembre 2019 tuvo como objetivo observar el proceso de selección, conocer cuáles eran los pasos que seguían, a través de qué medio realizaban su convocatoria, el tiempo que les demoraba cubrir una plaza, entre otros aspectos.

Anteriormente el gerente nos había comentado que en el hotel no se tenía un proceso de selección debidamente definido y estandarizado, por ende, lo que él y el administrador desarrollaban era: 1. Solicitar referidos a los colaboradores del hotel, amigos, conocidos, familiares, a fin de que les puedan remitir el curriculum vitae. 2. Evaluar si tenía alguna experiencia previa trabajando en hoteles, y 3. Indagar sobre su disponibilidad.

El personal que terminaba siendo seleccionado era incorporado sin recibir un proceso de inducción organizado, brindando una charla superficial sobre su horario de trabajo, quién era su jefe y las actividades que le correspondían realizar, funciones que no se encuentran totalmente definidas por no contar con un perfil de puesto.

E. Entrevista con el gerente general.

La reunión con el gerente general que estuvo enfocada en la revisión de la visión, misión, y valores del hotel, comentó que no tuvo una planificación la elaboración de estrategia organizacional, por ello que a lo largo del funcionamiento del hotel se dejaron en segundo plano aspectos importantes, como el área de recursos humanos, cultura organizacional y la filosofía empresarial.

También mencionó, que tenía en mente el cambio de la razón social debido a que sus clientes confundían el nombre del Hotel Presidente con el Hotel Plaza Presidente. Para ello se presupuestó contratar a un equipo de marketing y hacer un cambio en la cultura del hotel, iniciando con el uniforme y los colores del hotel, así como el nombre de Hotel Unu.

F. Entrevista con Administrador del Hotel Unu

Esta entrevista se realizó el 30 de junio del año 2020, se orientó a conocer el proceso de adaptación del hotel frente a la cuarentena planteada por el Gobierno del Perú, y al estado de emergencia por motivos de la COVID-19, el cual conllevó a adoptar los protocolos y procesos de seguridad y salud establecidos por el MINSA.

Como resultado del estado de emergencia, el hotel tuvo que adoptar algunas estrategias para adaptarse a la situación inusual. En primer lugar, tuvo que funcionar como un hotel solidario albergando personal de salud y huéspedes corporativos en aislamiento. En segundo lugar, se adoptó por un régimen atípico de trabajo. El administrador reconoció que el no contar con un área de recursos humanos en esos momentos hacía más difícil el tomar algunas decisiones que tenían como eje central a los colaboradores.

El mencionó que el área de recursos humanos ayudaría en la estructuración de los procesos como: selección de personal, capacitaciones, desarrollo de competencias, calidad de servicio entre otros.

3.2. Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización

Al inicio de la investigación se detectó que el hotel no contaba con una filosofía organizacional, es decir, no posee una misión, visión y valores empresariales. Trabajando sin una planificación específica, dejando de lado la estrategia organizacional. Sin embargo, la estructura organizacional del Hotel Unu, se divide en seis áreas las cuales son gerencia general, administración y logística, recepción, restaurante y, mantenimiento y limpieza.

Cada puesto cumple diferentes funciones, tal como se describe a continuación:

A. Gerente general

Es el cargo de mayor responsabilidad en el hotel, se encarga de las siguientes actividades:

- Administrar, controlar y desarrollar el hotel.
- Definir políticas del hotel y hacer seguimiento a los objetivos.
- Administrar los procesos de recursos humanos.
- Manejar los recursos financieros.
- Crear estrategias organizacionales.
- Direccionar estrategias de marketing.

B. Administrador y Logística

- Apoyar la labor del gerente general en los procesos operativos y administrativos del hotel.
- Manejar las relaciones con los proveedores.
- Controlar la entrada y salida de los insumos y materiales inmuebles.
- Reportar conflictos y problemas que suceden en el establecimiento al gerente general.
- Apoyar en los procesos de selección y reclutamiento.
- Realizar los pagos salariales al personal.
- Ejecutar eventos.
-

C. Jefe de recepción

- Solucionar problemas directos con los clientes.
- Gestionar quejas de los clientes.
- Realizar cierre de caja.
- Revisar reportes de housekeeping y mantenimiento.
- Supervisar la limpieza de las habitaciones.

D. Recepción

- Realizar cotizaciones para eventos y habitaciones.
- Recibir y despedir a los huéspedes.
- Brindar información de los servicios del hotel.
- Cerrar ventas.

E. Jefe de cocina

- Supervisar el funcionamiento correcto de los servicios que ofrece restaurante.
- Elaborar platos a la carta.
- Gestionar el equipo de cocina.
- Distribuir la elaboración de platos.
- Gestionar el tiempo de elaboración de los alimentos.
- Informar al área de administración y logística respecto a los insumos que se requiere.

F. Cocineros

- Apoyar en la elaboración de platos.
- Sustituir al Cheff en su ausencia.
- Mantener limpia el área de cocina.

G. Jefe de mozo

- Supervisar el funcionamiento correcto del restaurante.
- Organizar a su equipo de trabajo, para restaurante y eventos.
- Capacitar sobre técnicas de venta, servicio de menaje y conocimiento de vino.
- Gestionar con el área de cocina el tiempo de servir los alimentos.

H. Mozo

- Brindar información a los huéspedes sobre los alimentos y bebidas del hotel.

- Llevar la comida a la mesa o habitaciones.
 - Atender en el restaurante y los eventos.
- I. Housekeeping
- Reportar los bienes dañados al área de recepción.
 - Limpiar las habitaciones e instalaciones del hotel.
- J. Mantenimiento y limpieza
- Mantener y mejorar las condiciones arquitectónicas del inmueble.
 - Programar el mantenimiento y prevención de las máquinas y equipos del hotel.
 - Reportar daños al área de recepción.

3.2.2. Organigrama.

Al realizar la investigación en octubre del 2019, se visitó el establecimiento para obtener información sobre la empresa y se observó que no contaban con una estructura organizacional, siendo necesario el diseño de un organigrama.

Según la Figura 1 el Hotel Plaza en octubre del 2019 contaba con seis áreas que son las siguientes: gerencia general, recepción, housekeeping, mantenimiento, logística y restaurante. Sumando 18 colaboradores

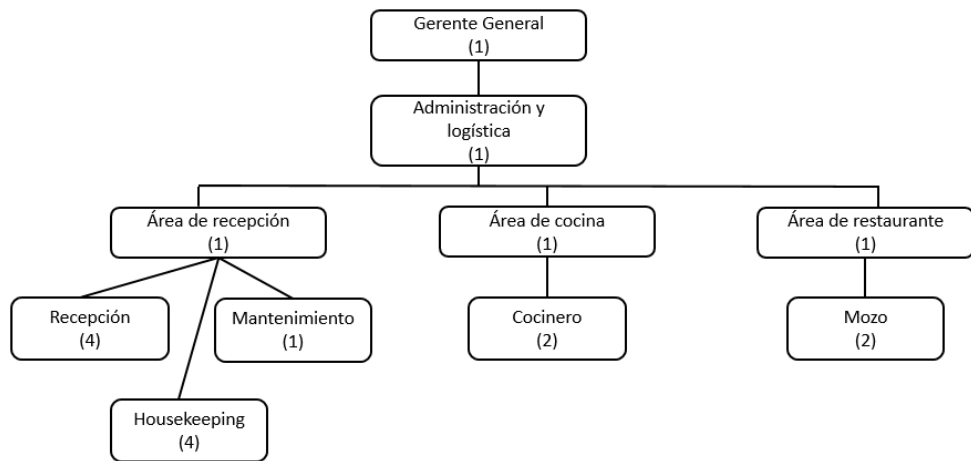


Figura 7. Organigrama Hotel Unu, octubre 2019

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3. Entorno Organizacional

El Hotel Unu es conocido por brindar servicio de alojamiento y prestaciones de salas de eventos a grupos corporativos, dentro de estos grupos encontramos a organizaciones privadas de gran trayectoria, que realizan contratos a largo plazo, como NESTLE, KIMBERLY CLARCK, MINERIA CHINALCO, SMART FIT, H&M, entre otros; también se encuentran instituciones públicas como MINCETUR, MINSA, MTC, etc. Así mismo instituciones particulares, que hacen uso de las instalaciones ocasionalmente, de Huancayo como NATURA, MARY KAY, HERBALIFE, LABORATORIOS FARMACEUTICOS.

A raíz de la pandemia los eventos y reservas programadas tuvieron que cancelarse y el hotel tuvo que optar por otra estrategia de negocio. En la actualidad está trabajando como un hotel que recibe a huéspedes de aislamiento o personales de salud, los mismos que pernoctan periodos largos en las instalaciones. Debido a este cambio el personal no fue reducido, pero por seguridad y el estado de emergencia en Huancayo, el gerente general optó por cambiar a un régimen de horario atípico, es decir quince días laborales por quince de descanso.

3.3. Análisis de Stakeholders

Godet (2006) para el análisis de actores sugiere el método Mactor, el cual se puede utilizar en escenarios diversos, es efectivo para la evaluación de las relaciones entre actores.

El paso número uno de la metodología es poner a los actores identificados relacionados con el problema y la organización en una lista, para ello se tuvo la participación de la administración y gerencia del Hotel Unu.

Tabla 4

Tabla de actores identificados.

Título Largo	Título Corto	Descripción
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	MINCETUR	Ministerio del Perú encargado a nivel nacional de la materia de comercio exterior y turismo.
Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo	DIRCETUR	Dirección del Gobierno Regional Junín que se encarga del cumplimiento de las funciones transferidas de MINCETUR, ejerciendo su competencia a nivel regional.
Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral	SUNAFIL	Órgano fiscalizador del Ministerio de trabajo mediante con el cual el estado peruano busca garantizar el respeto de los derechos de los trabajadores, así como generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades económicas de las empresas.
Gobiernos Locales	GL	Organismos estatales con autoridad local que gestionan y regulan las actividades urbanas y rurales en un distrito o provincia.
Gerencia Hotel Unu	GHU	Grupo de empleados que se encargan de dirigir, gestionar y coordinar la empresa.
Colaboradores	CLB	Persona que mantiene un vínculo laboral con el Hotel Unu a cambio de una remuneración.

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV

La Formulación

4.1. Determinación de objetivos y medios

Debido a los problemas presentados en el Hotel Unu como: alta rotación, sobrecostos, inequidad salarial y otros mencionados. Se tiene como objetivo implementar el área para mejorar, estandarizar y ordenar los procesos, buscando tener un impacto positivo en toda la organización.

Es por ello que se ha planteado los siguientes objetivos y medios para lograr una adecuada gestión de los procesos de recursos humanos en el Hotel Unu a través de la implementación del área.

4.1.1. Árbol de Objetivos y Medios

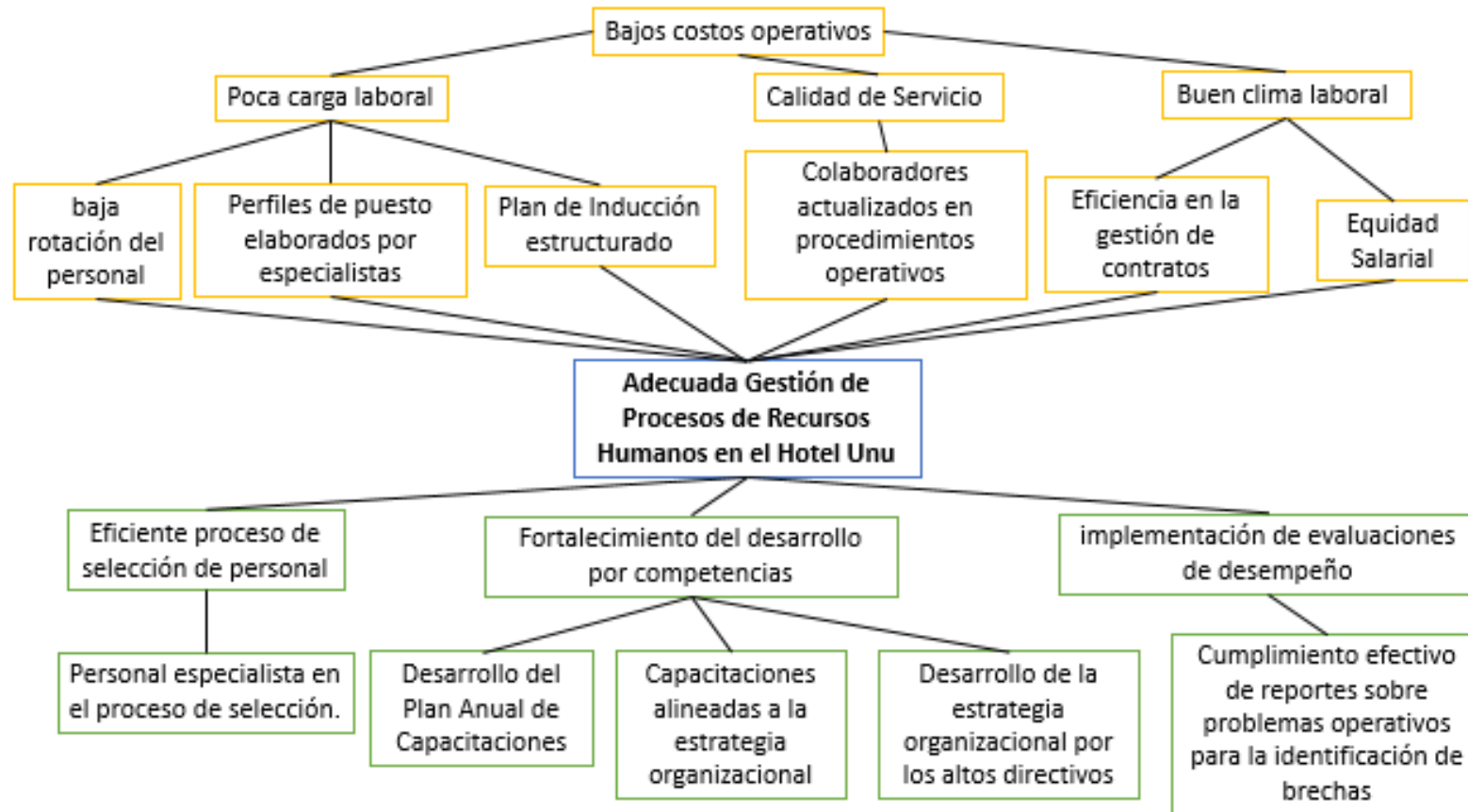


Figura 8. Árbol de objetivos y medios

Fuente: Elaboración propia.

A. Eficiente proceso de selección de personal.

Al implementar el área de recursos humanos se contará con el personal calificado para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de selección de personal. Con un especialista en el área de recursos humanos se contribuirá en la elaboración y manejo de los perfiles de puestos, los cuales serán basados en las necesidades, requerimientos y realidad del hotel. Así mismo, se buscará que el personal que vaya a cubrir una vacante esté en relación con las competencias que se diseñarán para el Hotel Unu, de tal forma que garantice: 1. Contar con personal calificado (competencias, comportamiento y valores) en las diversas áreas. 2. Reducir los sobrecostos operativos generados por la rotación de personal y calidad de servicio. 3. Sobrecarga laboral.

Además, el especialista se encargará de diseñar un plan de inducción organizado y estructurado con el objetivo de orientar al nuevo personal respecto a sus funciones, responsabilidades y la organización (misión, visión, beneficios, historia) buscando que tenga impacto en la satisfacción del nuevo colaborador de formar parte del Hotel Unu.

Teniendo el Hotel Unu personal calificado en sus diversas áreas contribuirá de manera directa en la calidad de servicio, siendo éste un objetivo principal dentro del plan organizacional, para consolidar su posicionamiento en el mercado local, regional, nacional, y poder marcar la diferencia de los otros hoteles del grupo del cual forma parte.

B. Implementación de evaluaciones de desempeño.

El Hotel Unu con el área de recursos humanos, desarrollará el proceso de desempeño, quien llevará a cabo el diagnóstico de necesidades en relación a los objetivos del hotel. Utilizando

como herramienta la evaluación de desempeño, a través de los comportamientos observables que ayudará a cerrar las brechas.

C. Fortalecimiento del desarrollo de competencias.

El especialista de recursos humanos se encargará de diseñar, gestionar y desarrollar el plan anual de capacitaciones con un presupuesto asignado por el gerente. Este proceso de desarrollo va a permitir que los colaboradores se actualicen en procedimientos operativos hoteleros como también en los protocolos de seguridad y salubridad, los cuales adquirieron mayor importancia y relevancia debido a la situación que afronta la región y el país por la COVID-19.

La implementación del área de recursos humanos tendrá como objetivo el involucramiento del gerente en gestión por competencias, que generará un cambio para bien dentro del Hotel Unu, y marcar su diferencia con el resto de los hoteles del grupo. Sin embargo, la visión propuesta con el área de recursos humanos es lograr tres cosas importantes: a. Velar por el desarrollo del colaborador, b. Mejorar la calidad de servicio y, c. Incrementar la rentabilidad. Para lograr estos puntos es importante contar con: buen clima laboral, adecuada gestión de los contratos y equidad salarial dentro de la organización.

4.2. Análisis de Alternativas

Como alternativas de solución a la problemática que presenta el Hotel Unu, a fin de lograr una adecuada gestión de los procesos de recursos humanos, se tienen las siguientes:

1. Realizar el proceso de tercerización del área de recursos humanos con una consultora que sería la encargada de manejar los procesos de selección, desarrollo, y desempeño; llevando el control de estos y sólo reportar a la gerencia y administración del hotel los avances que se tengan o cualquier otro suceso durante la implementación.

2. Delegar de manera oficial al área administración y logística los procesos de recursos humanos como selección, desarrollo y desempeño; llegando a ser el administrador del hotel quien esté encargado de la implementación y desarrollo de estos procesos a través de una capacitación en una institución acreditada.
3. Delegar de manera oficial a la gerencia del hotel los procesos de recursos humanos como selección, desarrollo y desempeño; llegando a ser el gerente del hotel quien esté encargado de la implementación y desarrollo de estos procesos a través de una capacitación en una institución acreditada.
4. Hacer uso de la consultoría privada para llevar a cabo cada proceso según la necesidad del hotel, por ejemplo, contratar a un consultor local quien pueda desarrollar los procesos de selección cuando se necesite y se pague por servicios de renta de cuarta categoría.

De igual forma, un consultor para desarrollar el plan de capacitación anual del hotel, y hasta desarrollar los tópicos acordes al cronograma que se tenga y por requerimiento del hotel.

Por último, un consultor quien pueda desarrollar el programa de desempeño y entregar un formato como producto que será utilizado por el gerente, administrador, o por quien sea designado a desarrollar el proceso internamente en el hotel, sea éste personal propio del hotel o externo.

4.3. Productos

En base a la teoría expuesta para la implementación del área de recursos humanos en una organización, la presente investigación analizó y estructuró tres productos, necesarios de implementar para el desarrollo efectivo del área de recursos humanos bajo un modelo de gestión por competencias de Alles, los cuales son: 1. Proceso de selección, 2. Proceso de desempeño y 3. Proceso de desarrollo, estos procesos se basan en los diccionarios por competencias y la filosofía empresarial adecuados al Hotel Unu.

También se elaboró los descriptivos de puestos, los cuales la organización no contaba. Se construyó los diccionarios por competencias y se propuso un nuevo organigrama adicionando el área de recursos humanos. Estos documentos son importantes debido a que el Hotel Unu no los tiene estructurados y son documentos básicos para el desarrollo de los tres productos.

Analizando la teoría de gestión por competencias y el diseño del área de recursos humanos de Martha Alles. La propuesta de investigación es crear tres diccionarios los cuales son: diccionario por competencias, diccionario por comportamiento y diccionario de preguntas, estos son base para desarrollar los tres pilares del área; selección, desarrollo y desempeño.

La autora plantea que, los altos mandos se tienen que reunir con la finalidad de definir las competencias, valores y comportamientos del hotel en base a la visión y estrategia organizacional. Con la ayuda del gerente general, administrador y jefes de área se construyó competencias cardinales y específicas.

Para poder plantear dichos diccionarios nos basamos a las investigaciones previas como observación interna, visitas al hotel y entrevistas a los altos mandos. Primero se elaboró el diccionario de comportamientos, definiendo las competencias cardinales y específicas adecuadas a la necesidad y realidad del hotel. A criterio del grupo de investigación se asignaron grados de desarrollo de cada competencia, para cada puesto.

Después se elaboró el diccionario de comportamientos, el cual recopila los comportamientos observables por cada puesto según el grado de desarrollo asignado. Por último, el diccionario de preguntas el cual será una herramienta para el desarrollo de las futuras entrevistas de selección.

En la siguiente tabla se resumen los productos y sus subproductos los cuales son herramientas para la implementación de cada proceso, que conllevará

que el área de recursos humanos pueda desarrollar una gestión, conforme a la necesidad del hotel y se convierta en un área estratégica como es la tendencia para las organizaciones del futuro.

Tabla 5

Productos propuestos.

Producto	Sub Producto
1. Proceso de selección	
2. Proceso de desempeño	Evaluación de desempeño
3. Proceso de desarrollo	Modelo de capacitaciones
	Banda salarial

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1. Proceso de Selección.

En la actualidad el Hotel Unu no cuenta con un área que esté encargada del proceso de selección y reclutamiento; dicho proceso es realizado por el gerente general y/o administrador, quienes lo realizan de forma poco profesional, que ha tenido como consecuencia: alta rotación del personal, incumplimiento de funciones hoteleras, sobrecarga laboral y pérdida de tiempo, afectando directamente la calidad de servicio en el hotel.

La presente investigación propone implementar un área de recursos humanos, el cual estará encargado de realizar de una forma profesional el proceso de selección y reclutamiento tomando como referencia los 20 pasos de selección que Alles plantea en su libro *Selección por competencias* (2016).

En esta investigación se ha visto la necesidad de implementar 11 de los 20 pasos de Martha, debido a que es una empresa pequeña que busca reclutar personal competente para cada puesto, para brindar un servicio de calidad en un hotel de categoría de cuatro estrellas. Los pasos que se proponen son las siguientes:

1. Necesidad de cubrir una posición.
2. Solicitud de personal.

3. Revisión de la descripción del puesto.
4. Decisión sobre realizar búsqueda mixta.
5. Definición de las fuentes de reclutamiento.
6. Recepción de candidaturas.
7. Primeros filtros.
8. Evaluaciones específicas y psicológicas.
9. Confección de informes sobre finalistas.
10. Oferta por escrito.
11. Inducción.

Con el modelo propuesto, el hotel podrá llevar a cabo sus procesos de selección de manera estandarizada y ordenada, permitiendo que los otros procesos de desarrollo y desempeño, sean eficientes.

4.3.2. Proceso de desempeño.

La investigación propone la implementación de un área de recursos humanos que realice el proceso de desempeño; que tiene como objetivo supervisar y dirigir a los colaboradores, en búsqueda de los objetivos de la organización, a través de una evaluación de comportamientos observables. Tomando como base el modelo de gestión por competencias de Alles. Quien propone tres fases para su diseño, las cuales son; fijación de objetivos, evaluación del proceso y reunión final.

La herramienta ha utilizar en el proceso es la ficha de evaluación, en su elaboración se utilizó los diccionarios por competencias y los perfiles de puesto. Se inició con el planteamiento de objetivos para los 11 puestos del Hotel. Siguiendo con la metodología, se asignó y definió las competencias por cada puesto; por último, se utilizó el diccionario de comportamientos, asignando a cada ficha de evaluación los comportamientos observables según el grado correspondiente al puesto.

La aplicación de la evaluación de desempeño será responsabilidad del área de recursos humanos, la cual estará encargada de brindar la retroalimentación a los colaboradores y detectar las necesidades de formación.

4.3.3. Proceso de desarrollo.

Este proceso complementará al proceso de selección y desempeño, el cual busca cubrir las brechas identificadas en la evaluación de desempeño. Por eso, el programa de capacitación forma parte del proceso de desarrollo, porque tiene como finalidad reforzar y desarrollar las competencias de los colaboradores, para que éstas puedan replicarse en su día a día e impactar de manera directa e indirecta en la calidad de atención y satisfacción del cliente. Chiavenato (2002) indica que la capacitación forma parte del desarrollo del personal y que no sólo se debe buscar volver más eficiente al colaborador, sino mejorar su comportamiento para ser más eficaz en lo que hace.

La presente investigación propone que el área de recursos humanos debe de desarrollar un plan anual de capacitaciones, tomando como guía el programa de capacitación elaborado por el grupo de investigación.

El Plan Anual de Capacitación, en adelante PAC, el cual se alimenta del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (elaborado en el proceso de desempeño), en adelante DNC. El formato del DNC tiene que estar compuesto por los siguientes puntos a fin de que el PAC cumpla con el fin de sincerar, reforzar y desarrollar competencias, los ítems son:

- a. Solicitante (persona que solicita).
- b. Área.
- c. Motivo (sincerar, reforzar, desarrollar).

- d. Competencia (trabajo en equipo, compromiso con la calidad de trabajo, liderazgo e integridad).
- e. Tipo de capacitación (seminario, taller, curso, etc.).
- f. Proveedor (instituto, universidad, etc.).
- g. Costo.
- h. Fecha.
- i. Lugar (interna o externa).
- j. Criticidad (leve, moderado, alto).
- k. Presupuestado (Sí – No).

Con este formato el hotel podrá contar con su plan de capacitación alineado con la estrategia organizacional, y con las necesidades detectadas.

Así mismo, para el buen desarrollo de los colaboradores la banda salarial es importante para motivación del personal, y habiendo identificado una inequidad salarial el grupo de investigación, propone una banda salarial la cual fue elaborada haciendo un análisis de los salarios en el mercado hotelero por plataforma digital Indeed, ajustados a la realidad del hotel e interpretando la viabilidad de su implementación.

4.1. Actividades

Para poder llegar a determinar cuál sería la mejor alternativa para el Hotel Unu, y para desarrollar los productos que se entregarán por cada proceso, se tuvieron que realizar las siguientes actividades:

- Reunión de reconocimiento de la problemática con el directorio del hotel.
- Visitas al hotel para recopilación de información.
- Reuniones periódicas con el equipo de trabajo.
- Reuniones de coordinación con la gerencia del hotel.
- Reuniones de coordinación con la administración del hotel.
- Aplicación de encuesta.

- Aplicación de check list.
- Elaboración del organigrama del hotel con la antigua y nueva estructura.
- Meet para la redacción de la nueva misión, visión y valores del Hotel Unu.
- Investigación del modelo de gestión por competencias de Martha Alles.
- Visitas inopinadas al hotel para el levantamiento de información.
- Reuniones de coordinación con los asesores para la elaboración del trabajo de investigación.

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

La presente investigación propone la implementación del área de recursos humanos en el Hotel Unu, basada en la teoría de una de las más importantes escritoras y consultora de habla hispana sobre recursos humanos, especializada en gestión por competencias, Alles, Martha Alicia.

Según la teoría sobre la gestión de recursos humanos por competencias, la estrategia organizacional está compuesta por la misión y la visión, valores, estructura organizacional y objetivos. La estrategia organizacional es la base para el desarrollo de todos los procesos y subprocesos del área de recursos humanos, así mismo, el involucramiento de los altos mandos, es necesario para la implementación del modelo.

A través de la aplicación de los instrumentos de investigación (entrevistas, visitas y observación) se identificó que el Hotel Unu, no cuenta con una estrategia organizacional, es por ese motivo que el primer paso de nuestra propuesta es la elaboración de esta, siendo el cimiento para el desarrollo de los productos propuestos. Para la construcción de la misión y visión del Hotel Uno se tuvo la participación del gerente general, la cual se toma como referencia en los procesos de recursos humanos. Ver anexo n°3.

Después de la elaboración de la estrategia organizacional, se propone como segundo paso la implementación de un área de recursos humanos, como se visualiza en el organigrama propuesto. Ver anexo n°4. Esta nueva área aportará en la solución de los problemas identificados como; deficiente proceso de selección de personal, desconocimiento del desarrollo por competencias y carencia de evaluaciones de desempeño. Así mismo sus

consecuencias como; la alta rotación, costos operativos altos, baja calidad de servicio, etc.

A través del análisis de las alternativas, la creación del área es más rentable que tercerizar y más eficiente que asignarle las funciones a un colaborador de la empresa. Es por ello que se optó por la creación del área de recursos humanos bajo el modelo de gestión por competencias de Alles, quien postula el área como un socio estratégico y tendencia para la gestión en las organizaciones del futuro.

El tercer paso para la implementación del modelo, es la creación de los descriptivos de puesto y los diccionarios (Diccionario por competencias, Diccionario de comportamientos y Diccionario de preguntas). Estas guías fueron elaboradas y adecuadas a la necesidad del hotel como también basadas en la teoría. Ver anexo n°5, n°6, n°7 y n°8.

El grupo de investigación diseñó los tres procesos pilares del área de recursos humanos los cuales son: selección, desempeño y desarrollo. A través de un análisis, estos procesos se diseñaron según la necesidad de la empresa, número de colaboradores, realidad, recursos y estructura organizacional propuesta.

El primer producto es el proceso de selección, el cual, bajo el modelo de gestión por competencias, busca a las personas más adecuadas para cada puesto. La propuesta está compuesta por 11 pasos adecuados a la realidad del hotel según el modelo de gestión por competencias de Martha Alles. Ver anexo n°9.

El segundo producto es el proceso de desempeño que tiene como objetivo evaluar a los colaboradores para orientarlos hacia la estrategia organizacional. En la elaboración del proceso se utilizó los descriptivos de puesto, diccionario por competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas. Ver anexo n°10.

Por último, el proceso de desarrollo busca cerrar las brechas identificadas en la evaluación de desempeño, por el cual se propone como subproducto un programa de capacitación y una escala salarial; los cuales ayudan en la retención de los colaboradores, contando con colaboradores motivados y capacitados, enfocados en brindar un servicio de calidad. Ver anexo n°11.

Así mismo, se propone indicadores de gestión los cuales serán una herramienta más para controlar y hacer seguimiento a los productos propuestos. La frecuencia de evaluación de resultados será responsabilidad del especialista de recursos humanos. Los indicadores están asignados para cada proceso y se detallan a partir de la página 78. A continuación, se resume en una tabla los indicadores propuestos.

Tabla 6

Indicadores de gestión

Proceso	Indicador	Formula
Selección	Número de procesos de inducción	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos de inducción realizados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos de selección}} \times 100$
	Porcentaje de rotación de personal	$\frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que renunciaron}}{N^{\circ} \text{ promedio de colaboradores durante el mismo periodo específico}} \times 100$
Desempeño	Porcentaje del cumplimiento de evaluaciones de desempeño	$\frac{N^{\circ} \text{ de evaluaciones de desempeño desarrolladas.}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores.}} \times 100$
	Número de reajustes salariales efectuadas	$\frac{N^{\circ} \text{ de reajustes salariales efectuadas}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores}} \times 100$
Desarrollo	Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas.}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones proyectas.}} \times 100$
	Número de horas de capacitación	$\frac{N^{\circ} \text{ de horas de capacitación realizadas.}}{N^{\circ} \text{ de horas capacitaciones proyectas.}}$

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Identificación de Recursos Críticos

En esta sección se identificará todos aquellos recursos cuya carencia, dificultará el desarrollo del trabajo de investigación siendo considerados recursos críticos.

5.2.1. Comunicación estratégica

Como parte de la estructura organizacional del Hotel Unu, se mantendrá el que rige actualmente en el hotel mientras se inicia la modificación e implementación del nuevo organigrama acorde a las modificaciones que se realizará en el hotel. Sin embargo, es necesario contar con un personal calificado en el área de recursos humanos quien pueda ejecutar las coordinaciones y acciones que demanda el proceso de implementación de recursos humanos con los tres procesos selección, desarrollo y desempeño.

5.2.2. Incidencia en stakeholders

Acorde al análisis realizado sobre la inadecuada gestión de los procesos de recursos humanos en el Hotel Unu y tomando como base al modelo de gestión por competencias, se puede concluir que el presente trabajo de investigación tiene impacto directo sobre ciertas figuras, que son:

- **Los colaboradores:** Debido a que estos son el público al que el hotel quiere brindar mayor importancia, buscando generar un vínculo de dependencia entre la satisfacción del cliente con relación a la satisfacción del cliente interno con la organización. Además, al tener un enfoque por competencias, el centro del modelo se basa en el colaborador, el impacto de las acciones es directa.
- **Los clientes:** Debido a que se busca brindar la satisfacción al cliente a través de la calidad de servicio.
- **Los órganos competentes:** En razón a que el hotel forma parte del rubro de servicios, esta tiene órganos encargados para velar su adecuado funcionamiento tales como: gobierno regional, Dirección regional de comercio exterior y turismo, Ministerio de comercio exterior y turismo, y Sunafil. Al contar el Hotel Unu con una adecuada gestión de su personal garantiza a los entes reguladores el respeto por los derechos laborales, protocolos de

seguridad y salubridad; avalando que la atención brindada a la ciudadanía es segura y de calidad.

▪

5.2.3. Recursos Humanos

Con la estructura organizacional actual del Hotel Unu se requiere realizar toda una reingeniería del hotel para implementar el área de recursos humanos con el modelo de competencias, a fin de contar con un personal especializado encargado de llevar los procesos propios de la gestión humana.

Al cierre del mes de agosto del 2020, y conforme se puede constatar en la planilla general del Hotel Unu, se cuenta con las siguientes características de profesionales que están a cargo de la atención de los huéspedes en el hotel:

- Del régimen 728: Actualmente el hotel cuenta con 14 personas bajo este régimen, 12 de ellos bajo contrato a plazo fijo, y 2 bajo contrato indeterminado por ser personal de confianza.
- Renta de 4ta Categoría: En esta modalidad se cuenta con tres (3) colaboradores bajo recibo por honorarios como medida adoptaba para cubrir las vacantes generadas por la pandemia de la Covid-19.

5.2.4. Recursos Financieros

El desarrollo del presente trabajo de investigación para la implementación del área de recursos humanos en el Hotel Unu se realizará de acuerdo con el presupuesto destinado por la gerencia general del hotel, sin requerir de la aprobación del directorio por ser una administración independiente.

5.2.5. Recursos Logísticos

Para llevar a cabo la implementación del área de recursos humanos no se requiere recursos logísticos complejos o significativos. Se requiere de realizar la convocatoria y el desarrollo del proceso de

selección del nuevo personal que estaría a cargo del área de recursos humanos del Hotel Unu.

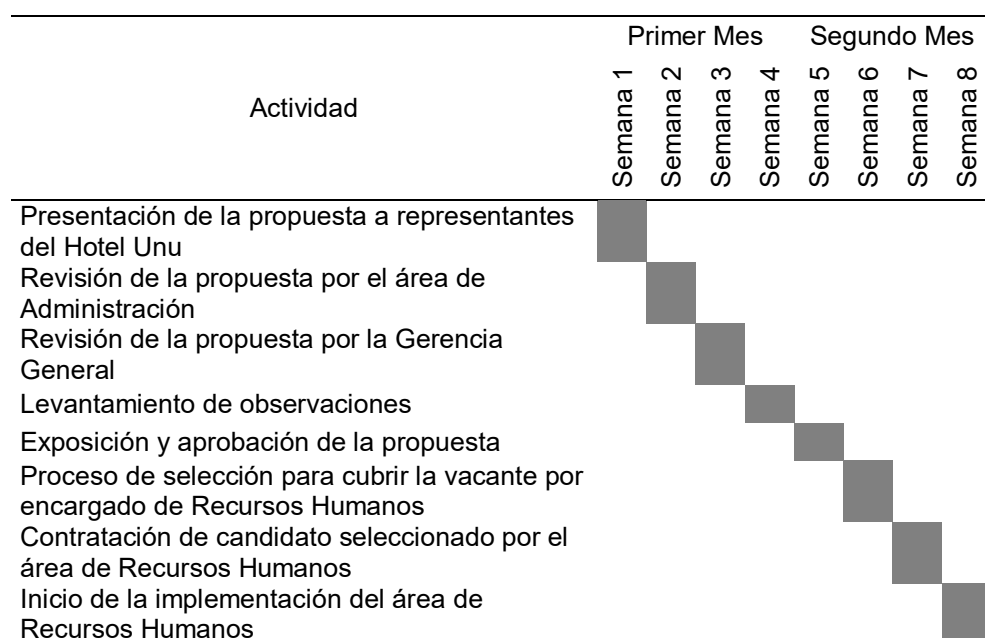
El presente trabajo a través de su producto uno, el cual define que para cubrir la plaza en el área de recursos humanos se debe llevar a cabo un proceso de selección en base al modelo de competencias que se ha desarrollado, para ello por esta ocasión se recurrirá a la consultoría privada para la selección del candidato en coordinación con la gerencia general y la administración del hotel.

5.2.6. Recursos tiempo

Para la implementación de los tres productos como instrumentos técnicos administrativos se requiere de la revisión de la administración del hotel, y finalmente de la aprobación de la gerencia general del Hotel Unu, para seguidamente iniciar las gestiones correspondientes para la implementación del área de recursos humanos. Como resultado, se estima que la implementación requerirá de un plazo mínimo de 8 semanas para posteriormente entrar en ejecución con el personal correspondiente.

Tabla 7

Cronograma de proceso de puesta en marcha de propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Arquitectura Institucional

Esta arquitectura institucional está definida dentro del marco legal como es la ley general de turismo, y la ley general de trabajo.

La presente propuesta de trabajo de investigación requiere para el uso de nuevas herramientas de tipo técnico normativo, la implementación del área de recursos humanos y la contratación de un personal calificado para la gestión del área y para la aplicación de los nuevos procesos a todos los colaboradores del hotel.

5.4. Metas periodo de tres años

Las metas para alcanzar por el Hotel Unu serán graduales, de manera escalonada y deberá acoger al resto de hoteles dentro del grupo al que pertenece el hotel. Entre las principales metas tenemos:

Metas al final del primer periodo, año 2021:

- El Hotel Unu contara al 100% con perfiles sincerados acorde al modelo de competencias tomando como base los perfiles presentados en la propuesta.
- El Hotel Unu desarrollará todos sus procesos de selección basado en competencias según el modelo de Martha Alles.
- El 100% de los nuevos colaboradores, ingresará con el nuevo proceso de selección e inducción.
- Se capacita al 35% del personal del Hotel Unu con capacitación técnica o de desarrollo por parte del hotel.
- Se espera que al menos un 35% del personal tenga una evaluación de reajuste salarial acorde a su perfil de puesto.
- El Hotel Unu cuenta con el 100% de su personal en planilla y con el contrato correspondiente.
- Se valora que el 70% del proceso de desempeño esté implementado en el hotel.
- Se espera que el Hotel Unu realice un informe al directorio, detallando el balance del impacto de la implementación del área de recursos humanos en costos operativos y calidad de atención.

Metas al final del segundo periodo, año 2022:

- Se capacita al menos al 70% del personal con una capacitación técnica o de desarrollo por parte del hotel.
- Se espera que al menos un 70% del personal tenga una evaluación de reajuste salarial acorde a su perfil de puesto.
- El Hotel Unu estará habilitado para desarrollar el primer proceso de evaluación de desempeño con su personal.
- Se valora que el modelo aplicado en el Hotel Unu se replique en otro de los hoteles que forman parte del grupo.
- El Hotel Unu recibe reconocimiento por la calidad de atención y de sus procesos de parte de las autoridades competentes de la Región Junín.

Metas al final del primer periodo, año 2023:

- Se capacita al 100% del personal con una capacitación técnica o de desarrollo por parte del hotel.
- Se realiza al 100% del personal una evaluación de reajuste salarial acorde a su perfil de puesto y desarrollo dentro del hotel.
- El Hotel Unu realiza su tercer proceso de evaluación de desempeño y cuenta con un mapa de potencial de talento de su personal.
- Se proyecta que el modelo aplicado en el Hotel Unu sea una práctica en todos los hoteles del grupo.
- El Hotel Unu se consolida como un referente de la región para el desarrollo profesional y educativo de la población en el rubro hotelero.
- Se valora el incremento en un 100% el personal del hotel, incluido del área de recursos humanos.

Tabla 8*Metas proyectadas a un periodo tres años.*

Indicador	Periodo	Periodo	Periodo
	1 2021	1 2022	1 2023
Implementación del Proceso de Selección con modelo por competencias	100%		
Porcentaje de cobertura del proceso de capacitación al personal	35%	70%	100%
Porcentaje de avance en la evaluación de reajuste salarial al personal	35%	70%	100%
Implementación del Proceso de Desempeño con el modelo por competencias	70%	1ra Ev.	3ra Ev.
Porcentaje de personal en planilla del Hotel bajo régimen 728	100%		
Réplica del modelo de gestión de recursos humanos en otro hotel del grupo	0%	50%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad

La viabilidad es un análisis que permite estudiar y medir el grado de compromiso y disposición de los participantes, sean del ámbito público o privado, resulta necesario su realización para conocer el éxito o fracaso del desarrollo de la investigación.

6.1.1. Viabilidad Política

A través, de una solicitud enviada a la gerencia general del Hotel Plaza Presidente, actualmente Hotel Unu, se solicitó llevar a cabo una reunión para discutir sobre la propuesta de la implementación del área de recursos humanos. El gerente general, Ing. Luis Breña, manifestó que la propuesta le será útil y necesaria a fin de lograr los objetivos de la organización, como mejorar la gestión del capital humano, que contribuya de manera directa en la calidad de atención ofrecida a sus clientes.

Así mismo, la implementación también está amparada en el D.S. N° 001-2015 MINCETUR, donde especifica que para hoteles de categoría cuatro estrellas a más, el personal debe ser calificado, por otro lado, en la R.M. 265-2020 MINSA, se especifica que las empresas que retornen el inicio de actividades deben de contar con un plan de vigilancia de la salud del trabajador en el contexto del Covid-19, especificando medidas para el cuidado de salud mental y conservación de un adecuado clima laboral.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación cuenta con la viabilidad política requerida para las acciones que demande la implementación.

6.1.2. Viabilidad Técnica

El presente trabajo de investigación presenta las características técnico-operativas que garantizan el logro de los objetivos.

La propuesta de los productos que se realizaron en el presente trabajo están basados en un modelo con sólida base teórica, tomando en cuenta las falencias que se encontraron en los procesos relacionados a la gestión del área de recursos humanos.

El proceso estandarizado de selección e incorporación de personal, permite que la viabilidad política se concrete, este contribuye a que el hotel tenga colaboradores calificados, quienes cumplen los criterios establecidos por el hotel en su perfil de puesto.

El segundo producto se ha elaborado tomando como base a la estrategia organizacional del Hotel Unu, el cual busca tener la capacidad de poder diferenciar a través de la cuantificación y evidencia observable, el desempeño en relación a las funciones de los colaboradores del hotel.

El tercer producto, sirve de complemento para el primer producto, este es de carácter técnico – administrativo, en virtud que permite gestionar el desarrollo o refuerzo de competencias en el colaborador, con el fin de conseguir un crecimiento personal y profesional.

6.1.3. Viabilidad Social

El proyecto y los productos que se deriven de este, beneficiarán a los colaboradores a que desarrollen una cultura organizacional positiva y nutritiva, siendo los clientes quienes reciban el beneficio directo en la atención. Así mismo, al mejorar la calidad de atención y contar con el personal calificado que requiere un hotel de categoría cuatro estrellas, contribuirá a la población de la ciudad de Huancayo y a los establecimientos, generando un impacto económico por colaborar

sea de manera directa o indirecta en la afluencia del turismo interno y foráneo.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal

Acorde a las reuniones previas de coordinación con la gerencia general, se cuenta con la aprobación para disponer de un presupuesto designado para la implementación del área de recursos humanos, incluyendo la contratación del personal que estará a cargo del área y de la implementación de los productos.

Tabla 9

Asignación presupuestal del Hotel Unu.

Actividad Operativa	Costo Presupuestado 2021 – 2022	Costo Modificado 2021 - 2022	Presupuesto Total Anual 2021 - 2022
Contratación de personal encargado de recursos humanos.	2000	1500	24000
Implementación procesos de selección	1500	180	2160
Implementación procesos de desarrollo y capacitación	10000	750	4500
Implementación proceso de desempeño.	3500	350	700
Total			31360

Fuente: Elaboración propia según datos recolectados en las reuniones de coordinación con gerencia general del Hotel Unu 2019.

Por lo detallado en la Tabla 7 se puede observar que el Hotel Unu cuenta con la capacidad de gestionar el presupuesto a fin, de dar cumplimiento para la implementación del área de recursos humanos. Como resultado, el presente trabajo de investigación cuenta con la viabilidad económica-presupuestal para el desarrollo e implementación de los productos propuestos.

6.1.5. Viabilidad Operativa

En relación al plan organizacional del Hotel Unu, la calidad de la atención de los colaboradores es una de las actividades operativas de mayor relevancia, para generar la satisfacción del cliente, y para

el cumplimiento de las normas dispuestas en el reglamento de MINCETUR. De tal forma, que el desarrollo de la presente investigación consolida la ejecución del plan organizacional, y se realice conforme a su programación, volviéndola más operativa.

Asimismo, los tres productos propuestos se han estructurado en función al plan organizacional, buscando que estén en relación al cumplimiento del reglamento y las normas legales demandadas por los entes reguladores. De igual forma considera el perfil de puesto, del personal encargado de la implementación del área de recursos humanos, tanto como la justificación de su contratación y un cronograma propuesto de las actividades a realizar.

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores – MACTOR

Acorde al análisis de las estructuras y procesos, del análisis organizacional y problema de estudio, y al análisis de actores expuestos en el capítulo tres, se establecen formas internas correspondientes a los stakeholders, y la relación jerárquico-dependiente de estos para atender la viabilidad de los productos propuestos.

Para el análisis de actores con la metodología Mactor, Godet (2006) plantea que se requiere de la elaboración de matrices que ayuden a establecer de manera fácil las relaciones y definiciones de los actores involucrados.

Una vez que se haya identificado, se debe de construir la matriz e instaurar el rango de la influencia de los actores sobre otros actores. La siguiente tabla define el grado de influencia de un actor sobre otro, se considera los siguientes valores:

(0) Sin influencia. (1) Procesos. (2) Proyectos. (3) Misión. (4) Existencia.

Tabla 10*Matriz de influencias directa de actores.*

Actores	Influencia entre Actores					
	MINCETUR	DIRCETUR	SUNAFIL	GL	GHU	CLB
MINCETUR	0	4	0	1	2	0
DIRCETUR	0	0	0	0	3	0
SUNAFIL	0	0	0	1	3	1
GL	0	0	0	0	4	0
GHU	0	0	0	0	0	4
CLB	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

El MINCETUR, DIRCETUR, SUNAFIL, y el GL; tienen influencia directa en la gerencia del Hotel Unu con los siguientes valores 2,3,3 y 4 respectivamente. Ello indica consideraciones de dependencia normativa.

Así mismo, SUNAFIL y la gerencia del Hotel Unu ejercen influencia directa en los colaboradores, debido a que el primer ente regula la norma y el segundo lo aplica sobre los colaboradores.

MINCETUR influye directamente en DIRCETUR, debido a que el primero es el órgano principal y el segundo es la oficina especializada en direccionar el turismo en la Región Junín.

El siguiente en la metodología es obtener una valoración de la contribución del actor a los objetivos propuestos. Donde, (0) el objetivo es poco consecuente; (1) el objetivo pone en peligro los procesos operativos; (2) el objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor es indispensable para sus proyectos; (3) el objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del actor, es indispensable para su misión; (4) el objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

Tabla 11

Matriz de posiciones valoradas.

Actores	OE1	OE2	OE3
MINCETUR	0	0	1
DIRCETUR	0	0	2
SUNAFIL	1	0	2
GL	0	0	2
GHU	4	4	4
CLB	3	4	4

Fuente: Elaboración Propia.

En la matriz de posiciones valoradas se define que los objetivos se tienen que cumplir porque pone en peligro la propia existencia de la gerencia del Hotel Unu y sus colaboradores.

6.3. Análisis de viabilidad según evaluación estratégico-gerencial

El presente trabajo de la investigación cuenta con la aprobación de la gerencia general para su desarrollo, haciendo posible la implementación de los tres productos propuestos y de la contratación del personal encargado del área. La creación del área de recursos humanos es parte del planeamiento estratégico del Hotel Unu, teniendo como objetivo mejorar la gestión del personal para la satisfacción de sus clientes.

6.3.1. Generación de valor público

Los colaboradores del Hotel Unu son los beneficiarios directos del desarrollo de los productos propuestos debido a que con su cumplimiento contribuyen a mejorar el clima laboral, generando valor agregado en la calidad de servicio ofrecido.

Los beneficiarios indirectos a la aplicación de los productos, que derivan del beneficio directo obtenido por la implementación del área de recursos humanos son:

- Huéspedes: Su importancia se debe a que son la razón de la existencia del Hotel Unu.
- Población local: Contribuye con el desarrollo del turismo y tiene impacto en la economía de los negocios y personas que dependen de manera directa o indirecta del rubro del turismo

- Proveedores: Socios estratégicos que son beneficiados económicamente por Hotel Unu.

Asimismo, la presente investigación permite cumplir las normas con los productos propuestos, los cuales contribuirán a efectuar y mejorar las falencias del rubro hotelero, y permite al mismo tiempo replicar la investigación en otros hoteles de categoría tres estrellas como mínimo hacia delante en la Región Junín, y a nivel nacional.

Capítulo VII

Seguimiento

7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento

La implementación del área de recursos que se propone en la presente investigación, tiene la responsabilidad de efectuar los siguientes productos: proceso de selección, proceso de desempeño y el proceso de desarrollo. Así mismo, velar por el seguimiento del desarrollo de los procesos. Para realizar esta tarea el grupo de investigación propone los siguientes indicadores, con fin de medir cumplimiento de los objetivos específicos.

- a) Número de procesos de selección basados en competencias: Este indicador nos permite analizar el cumplimiento de la implementación del proceso de selección por competencias.

$$\text{Fórmula : } \frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos de seleccion basados en competencias.}}{\text{N}^\circ \text{ Total de procesos de selección.}}$$

- b) Número de contratos firmados: Este indicador facilita al área de recursos humanos controlar la gestión eficiente de los contratos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos firmados.}}{\text{N}^\circ \text{ de vacantes cubiertas.}}$$

- c) Porcentaje de personas capacitadas: Este indicador mide la cobertura del proceso de capacitación, de los colaboradores del Hotel Unu.

$$\text{Formula: } \frac{\text{N}^\circ \text{ de personas capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de colaboradores}} \times 100$$

7.2. Desarrollo de Indicadores de resultado

El área propuesta de recursos humanos, es la encargada de realizar el informe final con el cumplimiento de los objetivos específicos, correspondiendo a la implantación del proceso de selección, proceso de desempeño y el proceso de desarrollo. Para lo cual el grupo investigación propone utilizar los siguientes indicadores al término de cada proceso:

7.2.1. Proceso de Selección:

- a) Número de procesos de inducción: Este indicador nos permite conocer el número total del personal que recibe el proceso de inducción.

$$\text{Fórmula: } \frac{N^{\circ} \text{ de procesos de inducción realizados}}{N^{\circ} \text{ total de procesos de selección}}$$

- b) Porcentaje de la rotación de personal: Este indicador evidenciará la eficacia del proceso de selección por competencias o comparación de la selección tradicional.

$$\text{Formula: } \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores que renunciaron}}{N^{\circ} \text{ promedio de colaboradores durante el mismo periodo específico}} \times 100$$

7.2.2. Proceso de desempeño

- a) Porcentaje del cumplimiento de evaluaciones de desempeño: Este indicador permitirá identificar a los colaboradores con bajo y alto desempeño.

$$\text{Formula: } \frac{N^{\circ} \text{ de evaluaciones de desempeño desarrolladas.}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores.}} \times 100$$

7.2.3. Proceso de desarrollo

- a) Número de reajustes salariales efectuadas: Este indicador permitirá conocer la cantidad de colaboradores a quienes se le realizó un reajuste salarial.

$$\text{Formula: } \frac{N^{\circ} \text{ de reajustes salariales efectuadas}}{N^{\circ} \text{ Total de colaboradores}}$$

- b) Porcentaje de cumplimiento del plan anual de capacitaciones: Este indicador evidenciará el cumplimiento de las capacitaciones brindadas por el hotel.

$$\text{Formula: } \frac{N^{\circ} \text{ de capacitaciones realizadas.}}{N^{\circ} \text{ de capacitaciones proyectas.}} \times 100$$

- c) Número de horas de capacitaciones: Este indicador evidenciará el cumplimiento del número de horas de capacitación por colaborador.

Formula: $\frac{\text{N}^\circ \text{ de horas de capacitacion realizadas.}}{\text{N}^\circ \text{ de horas capacitaciones proyectas.}}$

Conclusiones

En el desarrollo del presente trabajo de investigación y la propuesta de los productos a implementar en el Hotel Unu permitió que el grupo de trabajo llegara a las siguientes conclusiones:

- A través del desarrollo de la investigación teórica y de campo se denotó que el Hotel Unu no cuenta con procesos estructurados de recursos humanos, los cuales generan problemas con la gestión del talento humano impactando en la calidad de servicio, y generando sobrecostos operativos.
- Se estandarizó el proceso de selección bajo el modelo de gestión de recursos humanos por competencias de Alles. Por tal motivo se elaboró como primer paso una filosofía organizacional y la reestructuración del organigrama, las cuales sirvieron como base para construir los siguientes documentos: diccionario de competencias, diccionario de comportamientos, y diccionario de preguntas. Luego estos diccionarios se utilizaron como herramientas en la construcción de los perfiles de puestos y los pasos para el reclutamiento de personal. El objetivo que se tiene con este proceso es contar con un reclutamiento eficiente y la reducción de los costos operativos.
- Se diseñó una ficha de evaluación de desempeño para cada puesto existente en el Hotel Unu, elaborado en base al modelo de gestión de recursos humanos por competencias de Alles. Este documento se enfoca en los objetivos, competencias y comportamientos observables por cada posición de trabajo, la cual será la herramienta que utilizará el área de RRHH, para llevar a cabo el proceso que tiene como resultado, identificar el desempeño de cada colaborador
- Se diseñó dos subproductos para el proceso de desarrollo basado en competencias, los cuales son: programa de capacitaciones y propuesta de banda salarial por cada puesto, teniendo como objetivo motivar a los colaboradores en su desarrollo profesional y personal

Recomendaciones

El grupo de investigación propone las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda la implementación del área de recursos humanos en el Hotel Unu en un corto plazo a fin de dar solución a los problemas relacionados con la gestión del talento humano, calidad de servicio y sobrecostos operativos por la falta de este.
- Se recomienda al Hotel Unu tener un especialista de recursos humanos, quien realizará los procesos de selección acorde a los protocolos propuesto para el hotel. Dicha persona contará con los conocimientos para elaborar documentos complementarios de este paso como: elaboración de perfiles de puesto alineados al modelo de competencias, formato de entrevista, assessment center y uso de plataformas digitales para la convocatoria. También se recomienda generar una línea de comunicación efectiva con los jefes de área para la coordinación en el proceso de selección.
- Se recomienda al Hotel Unu contar con un especialista de recursos humanos, quien ejecutará los procesos de desempeño, el cual conformado por tres fases: a) formar a los colaboradores en base a los objetivos y requerimientos de cada puesto, b) realizar evaluaciones de progreso y desarrollo, donde se analiza el cumplimiento de funciones y, c) brindar a cada trabajador, una retroalimentación de su desempeño y progreso en el hotel. Finalmente se recomienda que el colaborador del área RRHH elabore un informe final, del desarrollo y resultados de proceso.
- Se recomienda al Hotel Unu contar con un especialista de recursos humanos, persona que llevará a cabo el proceso de desarrollo por competencias en la organización. Este paso se complementa con los procesos de selección y desempeño ya que, considerando el resultado obtenido de estos procesos, se identifican las competencias que se tiene que desarrollar en cada colaborador y, las necesidades de la organización. Después el área de RRHH elaborará una propuesta dirigida al gerente para gestionar la ejecución de los subproductos, que pueden ser: plan de capacitaciones, plan de clima laboral,

esquema de compensaciones, entre otros; lo cual permitirá motivar y formar profesionalmente a los colaboradores de la organización.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. J., Fernández, N., & Martha, M. (2002). *Recursos Humanos en empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: Pearson Education.
- Adrian Hotel Forum. (17 de Enero de 2018). *AHF 2018 and challenges of Human Resources*. Obtenido de Hospitalitynet: <https://www.hospitalitynet.org/news/4086412.html>
- Alejo La Rosa, L. M. (Diciembre de 2014). *Implementación de procesos de RRHH en las Mype en el Perú*. Obtenido de Implementación de procesos de RRHH en las Mype en el Perú: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2102>
- Alles , M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de https://elibro.net/es/ereader/cladea/66703?as_all=trilogia&as_all_op=unaccent__icontains&as_contributor=alles&as_contributor_op=unaccent__icontains&prev=as
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina : Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias 1ra Edición*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (9 de Diciembre de 2015). *Gestión por Competencias por Martha Alles*.
- Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* . Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias* (Tercera ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de

https://elibro.net/es/ereader/cladea/66750?fs_q=Direcci%C3%B3n__estrat%C3%A9gica__de__recursos__humanos&prev=fs

Arana, J. (18 de Febrero de 2020). ENTREVISTA A JESSICA ARANA, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE HILTON LIMA MIRAFLORES HOTEL. (J. Baez, Entrevistador)

Bermejo, J. C. (2011). Hospitalidad. 1. Obtenido de https://www.josecarlosbermejo.es/hospitalidad/#_ftn7

Bustamante, A. (2017). *Repositorio Universidad Nacional de Educacion*. Obtenido de Universidad Nacional de Educacion: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2181/TM%20AD-Rh%203883%20B1%20-%20Bustamante%20Castillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Canatur. (2 de Abril de 2019). *Portal de turismo*. Obtenido de Portal de turismo.pe: <https://portaldeturismo.pe/noticia/turismo-genera-181600-empleos-en-lima-y-aporta-el-46-de-su-pbi/>

Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

CEUPE. (2019). *Centro Europeo de Postgrado*. Obtenido de Centro Europeo de Postgrado: <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw - Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones* (Vol. 10a). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana. Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=5207&pg=111>

Córdova Herrera, V. F., & Solórzano Coronel, J. G. (Enero de 2012). *Creación del Departamento de Gestión Humana de la empresa ESFEL SA*. Obtenido de Creación del Departamento de Gestión Humana de la empresa ESFEL SA: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2916/1/UPS-CT002475.pdf>

Correa E. (2013). Evolución del Concepto de Recursos Humanos, Desde el punto de vista de la Psicología y la Administración: Discusiones y Aciertos. *Suma de Negocios*, 109-119.

Diario Correo. (12 de Marzo de 2018). 112 micro y pequeñas empresas de la región Junín exportan productos. *Correo*, pág. 1. Obtenido de

- <https://diariocorreo.pe/edicion/huancayo/112-micro-y-pequenas-empresas-de-la-region-junin-exportan-productos-807638/?ref=dcr>
- Discovery. (07 de Octubre de 2016). *Discovery*. Obtenido de Discovery: <https://www.gediscovery.edu.pe/blog/gestion-hoteleria-manejar-quejas-clientes/>
- El Congreso de la República. (03 de Julio de 2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. *El Peruano*, pág. 247377. Obtenido de El Peruano: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Gestión. (02 de Mayo de 2019). Mesa Redonda: ¿Cuál es el rol que debe de cumplir la oficina de Recursos Humanos en la gestión del talento ? *Gestión*.
- Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Santa Rosa. Obtenido de http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf
- Guerra, A. (11 de Marzo de 2019). ENTREVISTA A ANDREA GUERRA, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE MARRIOTT INTERNATIONAL EN PERÚ. (J. Baez, Entrevistador)
- Hernández Gracia, T., Valencia Sandoval , K., Duana Ávila, D., & García Valásquez, M. (2020). *Contratación y capacitación: factores de permanencia del capital humano en las PYMES*. Hidalgo: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.,.
- MINCETUR. (2017). *ESTADISTICAS DE TURISMO 2017*. Obtenido de ESTADISTICAS DE TURISMO 2017: <http://bit.ly/32ahf5Z>
- MINCETUR. (04 de Octubre de 2019). *MINCETUR*. Recuperado el 01 de Noviembre de 2019, de MINCETUR: <http://bit.ly/2r5euG9>
- MINCETUR/VMT/DGIETA. (2018). *Movimiento Turístico en Junín*. Obtenido de Movimiento Turístico en Junín: <http://bit.ly/33kpJZi>
- Montoya, C., Boyero, M., & Guzmán, V. (2015). LA GESTIÓN HUMANA: UN SOCIO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. *Visión de Futuro*, 172. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082016000100005&script=sci_arttext
- Olaz Capitan, Á. J. (2016). *Como trabajar en equipo a través de competencias*. Madrid: Narcea.

- Patiño, N. (2015). *Repositorio Universidad Autónoma de Guerrero*. Obtenido de Universidad Autónoma de Guerra: http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/462/13304353_TM2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, F. (2009). *Guía para el diseño de programas de capacitación*. El Cid Editor .
- Rivera, M. (11 de Junio de 2013). De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano. La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. (ESAN, Ed.) *Tiempo de Opinión*, 10.
- Rodríguez, S. M. (Julio de 2018). *ResearchGate*. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/326527272_Relacion_entre_las_teorias_X_y_Y_de_McGregor_las_formas_de_retribuir_y_la_satisfaccion_de_las_personas_en_su_trabajo
- Vogelmann, A. (Octubre de 2008). *Repositorio Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires.
- Zarate, J., & Sumarán, S. (2015). *Repositorio Universidad Pacífico*. Obtenido de Univerdidad Pacífico: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1125/Jonathan_Tesis_m aestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia


Problemas	Objetivos de la investigación	Objetivos de la intervención	Productos
<p>Problema principal ¿Cómo debe ser el diseño del área de Recursos Humanos del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo, 2020?</p>	<p>Objetivo general de la investigación Diseñar el área de recursos humanos del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo, 2020.</p>	<p>Implementar los procesos del área de recursos humanos del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo, 2020.</p>	<p>Propuesta de implantación del área de RRHH para Hotel Unu.</p>
<p>Problema específico 1.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es el proceso de selección del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo? • ¿Cómo es el proceso de desempeño del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo? • ¿Cómo es el proceso desarrollo del Hotel Unu de la ciudad de Huancayo? 	<p>Objetivo específico de la investigación</p> <ul style="list-style-type: none"> • OE1: Diseñar el proceso de selección del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu. • OE2: Diseñar el proceso de desempeño del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu. • OE3: Diseñar el proceso de desarrollo del personal, del área de recursos humanos del Hotel Unu. 	<p>O1: Estandarizar el proceso de selección.</p> <p>O2: Diseñar la evaluación de desempeño para los colaboradores.</p> <p>O3: Diseñar programas para el desempeño de los colaboradores.</p>	<p>Productos</p> <p>PEI1: Filosofía empresarial</p> <p>PEI2: Manual de Perfiles de puesto</p> <p>PEI3: Diccionarios por competencias.</p> <p>PEI4: Proceso de selección</p> <p>PEI5: Proceso de desempeño</p> <p>PEI6: Proceso de desarrollo</p>

Anexo 2: Glosario de términos.

- **Assesment Center Method:** Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. (Alles M. , 2009)
- **Brecha:** Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades. (Alles M. , 2009)
- **Competencia:** “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles M. , 2009)
- **Cliente interno:** “Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor”. (Alles M. , 2009)
- **Desarrollo de competencias:** “Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante”. (Alles M. , 2009)
- **Diccionario de competencias:** Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. (Alles M. , 2009)
- **Diccionario de comportamientos:** Documento interno en el cual se consignan ejemplos de los comportamientos observables asociados o relacionados con las competencias del modelo organizacional. (Alles M. , 2009)
- **Diccionario de preguntas:** Documento interno de la organización en el cual se consignan ejemplos de preguntas que permiten evaluar las competencias del modelo en una entrevista. (Alles M. , 2009)
- **Entrevista por competencias:** Entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato que participa en un proceso de selección considerando, especialmente, sus competencias, a través de preguntas específicas. (Alles M. , 2009)

- **Evaluación de 360°:** Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos. (Alles M. , 2009).
- **Evaluación de 180°:** Similar a Evaluación de 360°; su propósito es el desarrollo. Toma el nombre de 180° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores y pares, además de realizar su propia autoevaluación. En ocasiones puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos. (Alles M. , 2009)

Anexo 3: Filosofía Organizacional

	Filosofía Organizacional		
	FO	Versión	Fecha
		01	20/09/20

La filosofía organizacional:

Tiene como objetivo establecer las bases de una cultura organizacional y desarrollo de una gestión por competencias, a continuación, se detalla la misión y la visión proyectas para el año 2023.

Misión.

Brindar un servicio hotelero de calidad a nuestros clientes corporativos y estándar. Satisfaciendo sus expectativas a través de procesos sostenibles, tecnología y un personal altamente motivado.

Visión.

Ser una franquicia hotelera promoviendo el desarrollo empresarial y turístico, enfocado en la constante innovación, competitividad y crecimiento de nuestros stakeholders.

Anexo 4: Organigrama propuesto

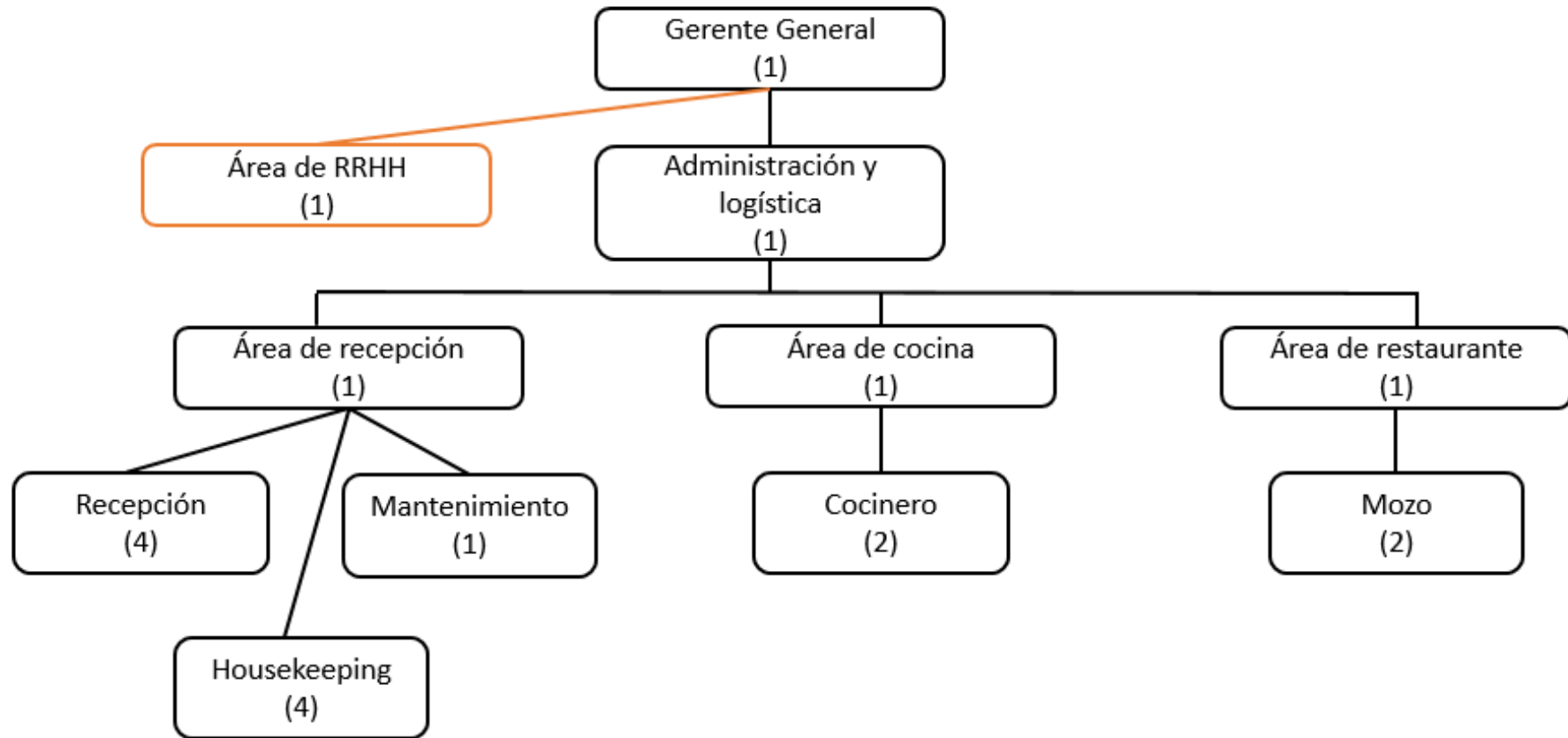


Figura 9. Organigrama propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Diccionario de competencias



ELABORADO POR:
MARAVI CHUMPEN, GABRIELA
MARTÍNEZ ZANABRIA, RUBÍ
PEÑA MORENO, CARLOS

Tomado de: Alles, M. (2009). Diccionario de competencias: La trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I. Buenos Aires: Ediciones Granica. Obtenido de <https://bit.ly/2ZVTFeC>

DICCIONARIOS PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es un documento que nos permite designar competencias a cada puesto, esta herramienta se realiza a través de los talleres de reflexión con los altos mandos con el propósito de crear competencias cardinales y específicas, tomando como referencia el Tomo I, del libro "Diccionario por competencias, La trilogía" de Martha Alles. Las competencias que se identificaron para el Hotel Unu son las siguientes: competencias cardinales; integridad, compromiso a la calidad de trabajo y competencias específicas; liderazgo y trabajo en equipo. Luego se les asignó cuatro grados A, B, C, D, que son indicadores del desarrollo de la competencia requeridas en cada perfil de puesto.

Integridad:

Definición: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

- A. Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y para estructurar a la organización en función de ellos. Capacidad para fomentar e inculcar en todos los integrantes de la empresa el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Capacidad para ser considerado un referente en la organización y en el mercado por la congruencia constante entre lo que dice y lo que hace.
- B. Capacidad para guiar las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Capacidad para constituirse en un ejemplo para ellos por mantener una conducta congruente con los valores de la organización. Capacidad para construir relaciones de confianza con sus colaboradores.
- C. Capacidad para guiar sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres, y alentar a sus pares y compañeros de trabajo a

hacer lo mismo. Capacidad para establecer con ellos relaciones de confianza. Capacidad para actuar en todo momento de manera congruente con lo que expresa.

- D. Capacidad para actuar respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales y para actuar consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.

Compromiso con la calidad de trabajo:

Definición: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

- A. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.
- B. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su

área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

- C. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.
- D. Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.

Liderazgo

Definición: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

- A. Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Implica lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.

- B. Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
- C. Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica propiciar un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de corto plazo.
- D. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Implica la capacidad de contribuir a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Trabajo en equipo

Definición: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- A. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses

personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

- B. Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
- C. Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el inter- cambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
- D. Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Grados de competencia por puesto

a. Puesto: Gerente General

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.		X		
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Competencia específica gerencial				
Liderazgo	X			
Competencia de área				
Trabajo en equipo			X	

b. Puesto: Administrador

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.		X		
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Competencia específica gerencial				
Liderazgo	X			
Competencia de área				
Trabajo en equipo		X		

c. Puesto: Jefe de recepción

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.	X			
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Competencia específica gerencial				
Liderazgo		X		
Competencia de área				
Trabajo en equipo	X			

d. Puesto: Recepción

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.		X		
Compromiso con la calidad de trabajo.			X	
Competencia específica gerencial				
Liderazgo				
Competencia de área				
Trabajo en equipo		X		

e. Puesto: Jefe cocinero

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.			X	
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Competencia específica gerencial				
Liderazgo		X		
Competencia de área				
Trabajo en equipo	X			

f. Puesto: Cocinero

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.			X	
Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
Competencia específica gerencial				
Liderazgo				
Competencia de área				
Trabajo en equipo		X		

g. Puesto: Jefe de mozo

Competencia cardinales	A	B	C	D
Integridad.			X	

Compromiso con la calidad de trabajo.	X
---------------------------------------	---

Competencia específica gerencial

Liderazgo	X
-----------	---

Competencia de área

Trabajo en equipo	X
-------------------	---

h. Puesto: Mozo

Competencia cardinales	A	B	C	D
-------------------------------	----------	----------	----------	----------

Integridad.			X	
-------------	--	--	---	--

Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
---------------------------------------	--	---	--	--

Competencia específica gerencial

Liderazgo				
-----------	--	--	--	--

Competencia de área

Trabajo en equipo		X		
-------------------	--	---	--	--

i. Puesto: Operario de mantenimiento

Competencia cardinales	A	B	C	D
-------------------------------	----------	----------	----------	----------

Integridad.			X	
-------------	--	--	---	--

Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
---------------------------------------	--	---	--	--

Competencia específica gerencial

Liderazgo				
-----------	--	--	--	--

Competencia de área

Trabajo en equipo		X		
-------------------	--	---	--	--

j. Puesto: Generalista de RRHH

Competencia cardinales	A	B	C	D
-------------------------------	----------	----------	----------	----------

Integridad.		X		
-------------	--	---	--	--

Compromiso con la calidad de trabajo.		X		
---------------------------------------	--	---	--	--

Competencia específica gerencial

Liderazgo	X
-----------	---

Competencia de área

Trabajo en equipo	X
-------------------	---

k. Puesto: Housekeeping

Competencia cardinales

	A	B	C	D
--	---	---	---	---

Integridad.		X		
-------------	--	---	--	--

Compromiso con la calidad de trabajo.				X
---------------------------------------	--	--	--	---

Competencia específica gerencial

Liderazgo				
-----------	--	--	--	--

Competencia de área

Trabajo en equipo				X
-------------------	--	--	--	---

Anexo 6: Diccionario de comportamientos



ELABORADO POR:
MARAVI CHUMPEN, GABRIELA
MARTÍNEZ ZANABRIA, RUBÍ
PEÑA MORENO, CARLOS

Tomado de: Alles, M. A. (2009). Diccionarios de comportamientos: la trilogía. Tomo II. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/lc/cladea/titulos/66705>

Diccionario de comportamientos.

El objetivo de este diccionario es, tener una herramienta práctica y fácil de interpretar para lograr indicadores reales y útiles para cada proceso de selección, desempeño y desarrollo. Este instrumento es complementario del diccionario por comportamientos, el cual describe como mínimo cinco comportamientos observables por cada grado de competencia. Para su elaboración se utilizó el libro "Tomo II, Diccionario de comportamiento, La trilogía" por Martha Alles. Las competencias que se eligieron para el Hotel Unu son: integridad, compromiso con la calidad de trabajo, liderazgo y trabajo en equipo.

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO:

Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender.

Los comportamientos se ubican en:

- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
- Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
- Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización.
- Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.



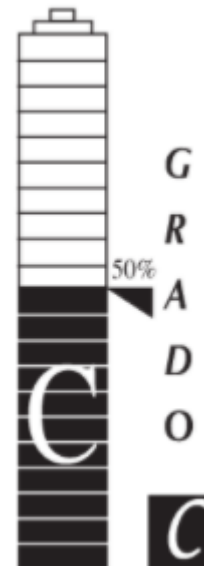
-
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
 - Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
 - Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
 - Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su



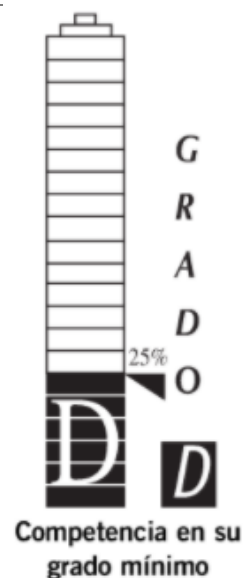
especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área

- Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

-
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
 - Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
 - Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
 - Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.
 - Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.



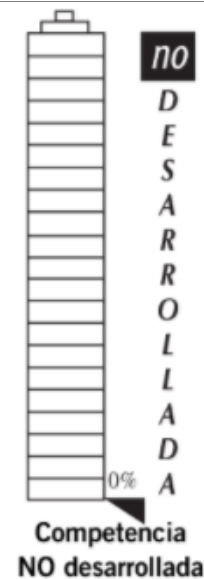
-
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
 - Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
 - Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
 - Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su



especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.

- Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.

-
- Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.
 - Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.
 - Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.
 - Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.
 - Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.



INTEGRIDAD

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la constante posibilidad de aprender. Los comportamientos se ubican en:

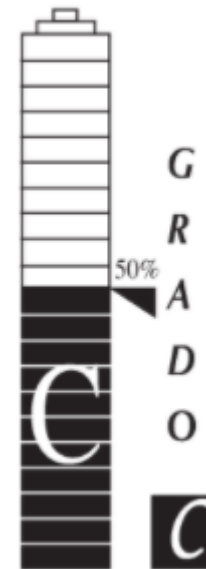
-
- Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.
 - Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.
 - Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.
 - Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.
 - Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer.



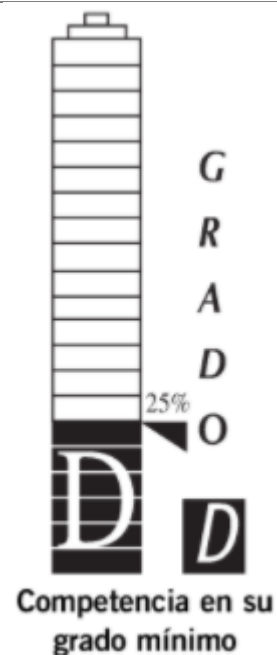
-
- Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.
 - Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.
 - Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios.
 - Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera.
 - Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.



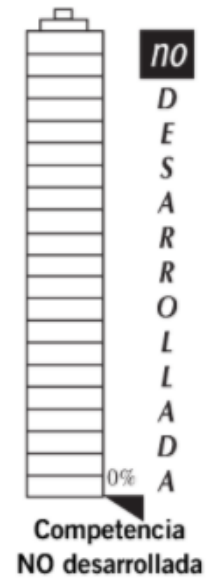
- Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres.
- Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás.
- Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo.
- Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.
- Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales.



- Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales.
- Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización.
- Mantiene una correcta relación con sus compañeros.
- A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.
- Realiza sus tareas de acuerdo con los procedimientos y procesos que se le exigen.



- Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses.
- No guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo con las buenas prácticas profesionales.
- Pierde de vista los procedimientos establecidos por la organización, y se guía por su propio criterio.
- Oculta acciones propias o de su equipo de trabajo cuando sabe que son contrarias a los principios o políticas de la organización.
- Su actuación no es consecuente con lo que dice.



LIDERAZGO

Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la posibilidad de aprender. Los comportamientos se ubican en:

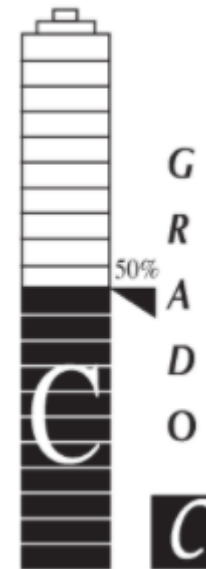
-
- Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento.
 - Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia.
 - Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.
 - Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes.
 - Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas.



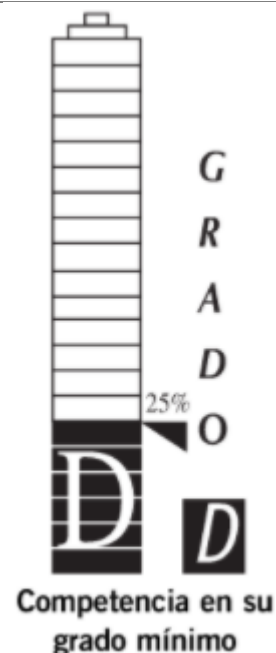
-
- Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento.
 - Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área.
 - Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.
 - Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación.
 - Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo.



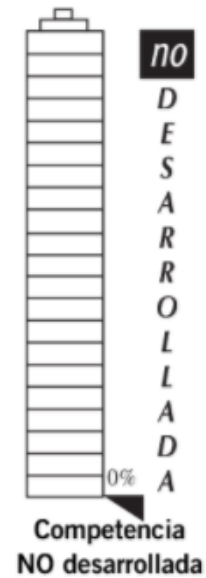
- Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno.
- Propone cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo.
- Propicia un clima organizacional armónico y desafiante.
- Funciona como un ejemplo para su entorno próximo por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros.
- Muestra visión y proyección, en el corto plazo, para la conducción y desarrollo de personas.



- Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento.
- Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra.
- Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros.
- Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas.



- No logra asegurar una adecuada conducción de personas ni desarrollar su talento.
- No es eficaz para obtener el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar los desafíos del equipo que integra o de los equipos a su cargo.
- Genera un clima organizacional tenso.
- No es visto por su entorno organizacional como un ejemplo a seguir por su capacidad de liderar y lograr el desarrollo de sus colaboradores.
- Carece de visión y proyección a futuro para la conducción y desarrollo de personas.



TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos habituales respecto de la calidad del propio trabajo y frente a la posibilidad de aprender. Los comportamientos se ubican en:

-
- Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización.
 - Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
 - Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
 - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
 - Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.



-
- Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
 - Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
 - Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
 - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto



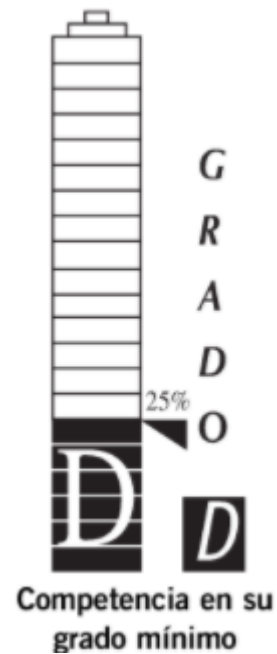
y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.

- Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.

-
- Fomenta el espíritu de colaboración en su sector.
 - Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.
 - Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
 - Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.
 - Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.



- Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo.
- Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados.
- Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización.
- Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



- Colabora con los integrantes de su grupo de trabajo y compañeros en general, sólo cuando sus superiores se lo solicitan; en caso contrario, se limita a realizar su tarea.
- Coopera con personas de otros sectores de la organización, tanto de un nivel superior como colegas, sólo cuando sus superiores se lo solicitan.
- No reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
- Subordina los intereses grupales a los personales cuando por algún motivo surge un conflicto de intereses.
- No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.



Anexo 7: Diccionario de preguntas



ELABORADO POR:
MARAVI CHUMPEN, GABRIELA
MARTÍNEZ ZANABRIA, RUBÍ
PEÑA MORENO, CARLOS

Tomado de: Alles, M. A. (2009). Diccionario de preguntas: la trilogía. Tomo III. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/lc/cladea/titulos/66707>

Compromiso por la calidad de trabajo

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Compromiso con la calidad de trabajo:</p> <p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto (o cuánto tiempo se desempeñó en el último puesto que ocupó)? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etcétera. <hr/> 2. Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? <hr/> 3. ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades? <hr/> 4. ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

Integridad

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
------------------------------	---------------------

Integridad:

Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

1. ¿Qué entiende usted por “integridad” como concepto? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, coméntelo y solicítele una opinión al respecto. Después, pídale ejemplos de comportamientos propios relacionados con el tema.

2. ¿Qué lugar ocupan la rectitud y la probidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en la que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo después de su accionar?

3. La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido o premiado por estos aspectos en alguna oportunidad?

4. Si usted debe negociar, ¿considera que “todo vale”? Bríndeme ejemplos.

Liderazgo

Definición de la competencia**Preguntas sugeridas**

<p>Liderazgo: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema? 2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder. 3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas? 4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?
---	--

Trabajo en equipo

Definición de la competencia	Preguntas sugeridas
<p>Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas. 2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero sí lo fuese otra presentada por


comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

otro integrante del equipo. Relátame la situación.

3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?

4. Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?

Anexo 8: Descriptivo de puesto

	Gerente general		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	GERENCIA GENERAL	
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE GENERAL	
PUESTO DEL SUPERIOR	Jefe Jerárquico	Directorio
INMEDIATO	Jefe Funcional	No Aplica
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Administrador Especialista de recursos humanos
	Total de reportes directos	2
	Total de reportes directos e indirectos	18
MISIÓN DEL PUESTO	Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la organización y encaminar todos los esfuerzos para la generación de resultados, a través del cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y metas formuladas en el Plan Estratégico aprobado por el Directorio.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Completa	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Directorio Administrador
	Externas	Stakeholders

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES


Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, comerciales, y logísticas, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio
Detectar las necesidades, tendencias del mercado, oportunidades de negocio, y desarrollar estrategias, tácticas y acciones necesarias para satisfacerlas
Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio.
Establecer y mantener un óptimo sistema de evaluación y control, a fin de garantizar el logro de los objetivos fijados, en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y costo.
Realizar el seguimiento a las políticas y procedimientos definidos para el Control de la Calidad y Servicio al Cliente, con el fin de asegurar el correcto cumplimiento de estas según lo establecido por la compañía.
Fomentar y monitorear el crecimiento y desarrollo del personal del personal bajo su cargo, cumpliendo con las prácticas elaboradas por la dirección de RRHH para cubrir las metas organizacionales.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Universitario (Titulado)
	Nivel Educativo (Deseado)	Especialización o Maestría
	Estudios (Especialidad)	Ingeniería Industrial. Administración. Contabilidad
	Estudios Complementarios	Gestión de proyectos. MBA Ingles avanzado
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Ofimática (Nivel Intermedio) Legislación Laboral
	Conocimientos adicionales deseables	Procesos de negociación. Manejo de conflictos.
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Capacitaciones sobre gestión humana.
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	5 años de experiencia en el puesto, o 8 años como encargado de sucursal.
	Para promociones Internas	3 años como Administrador o 6 años como jefe de área.

COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

	Administrador		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	
NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	Gerente General
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	Gerente General
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Jefe de recepción Jefe de cocina Jefe de mozos
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	3
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos e indirectos	13

MISIÓN DEL PUESTO	Velar por la correcta ejecución de la estrategia comercial, orientando sus esfuerzos al logro de los resultados estipulados por la gerencia del hotel.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Completa	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Gerente General Jefaturas
	Externas	Stakeholders

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Generación de nuevos ingresos a través de la identificación de nuevas oportunidades de negocio.
Garantizar la adecuada gestión de los ingresos cumpliendo las políticas internas de la compañía.
Anticipar los requerimientos de los clientes, garantizando el cumplimiento y expectativas del cliente.
Garantizar el cumplimiento de las políticas internas de la compañía.
Realizar toda función o encargo que le asigne el gerente y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.
Supervisar y gestionar el desempeño del equipo de trabajo seleccionando, capacitando, desarrollando y evaluando al personal para mantener la continuidad y optimizar los resultados del área.


III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Universitario (Titulado)
	Nivel Educativo (Deseado)	Especialización o Maestría
	Estudios (Especialidad)	Ingeniería Industrial. Administración. Contabilidad
	Estudios Complementarios	MBA Maestría Ingles intermedio

FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Ofimática (Nivel Intermedio) Legislación Laboral
	Conocimientos adicionales deseables	Desarrollo de Negocios Estrategias de Marketing
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Capacitaciones sobre gestión humana.
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	3 años de experiencia en el puesto, o 5 años como administrador.
	Para promociones Internas	3 años como jefe de área.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

--

	Especialista de RRHH		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	GERENCIA GENERAL		
NOMBRE DEL PUESTO	ESPACIALISTA DE RRHH		
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	Gerente General	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	Gerente General	
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	-	
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	0	
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos e indirectos	0	
MISIÓN DEL PUESTO	Dar seguimiento a todos los procesos de RRHH buscando gestionar el talento humano del hotel, promover el desarrollo y capacitación de los colaboradores fomentando un clima organizacional óptimo.		
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Completa		
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Gerente General Jefaturas	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Externas	Stakeholders	

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Ordenar y digitalizar la información de novedades de nómina (descansos médicos, horas extras, feriados laborados, faltas, amonestaciones, ingresos y salidas de personal, descuentos, etc.).
Reclutamiento y Selección de personal a todo nivel

Gestionar la incorporación de personal (exámenes médicos, llenado de datos, firma de convenios, t-registro, inducción, contratación, etc.).

Gestionar la desvinculación de personal (cálculo de beneficios sociales con sus respectivos asientos contables).

Gestionar la capacitación para el personal


Gestionar el plan de desarrollo.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Universitario (Titulado)
	Nivel Educativo (Deseado)	Especialización o Maestría
	Estudios (Especialidad)	Ingeniería Industrial. Administración. Contabilidad
	Estudios Complementarios	MBA Maestría Ingles básico
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Ofimática (Nivel Intermedio) Legislación Laboral
	Conocimientos adicionales deseables	Desarrollo de Negocios Estrategias de Marketing
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Capacitaciones sobre gestión humana.
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	3 años de experiencia en el puesto.
	Para promociones Internas	3 años como jefe de área.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

--

	Jefe cocinero		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	COCINA	
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE COCINERO	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	Administrador
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	Administrador
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Cocinero
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	2

	Total de reportes directos e indirectos	2
MISIÓN DEL PUESTO	Velar por el buen funcionamiento de la cocina del hotel, cuidando la calidad y sabor para la satisfacción del cliente.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Parcial	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Administrador Jefes de área
	Externas	Proveedores

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES


FUNCIONES
Control y gestión de pedidos, inventarios, y demás documentos necesarios para el buen proceso de producción.
Presentación y desarrollo de nuevas cartas o menús con especificaciones detalladas por Gerencia y recomendaciones de los clientes.
Innovar y tener la capacidad de realizar cambios en la operación según sea necesario para mejorar aún más el entorno de trabajo y el rendimiento de la unidad.
Realizarla preparación, aderezo y presentación de platos de las partidas que sea responsable, según las fichas técnicas establecidas, para que los platos salgan según los estándares de calidad marcados por la empresa
Repartir, organizar y dirigir el trabajo de sus ayudantes en la preparación de los platos de la partida o evento, supervisando de cerca el trabajo y aclarando e informando sobre las dudas que puedan surgir
Brindar retroalimentación al personal a cargo

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico o Titulado
	Estudios (Especialidad)	Artes Culinarias Turismo y Hotelería Gastronomía

	Estudios Complementarios	Manejo de equipos de trabajo
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Cocina Internacional Cocina Gourmet
	Conocimientos adicionales deseables	Ninguna
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Técnicas de cocina Manejo de equipos Inglés
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	3 a 5 años de experiencia en puestos similares
	Para promociones Internas	3 años como Ayudante de cocina
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

	Cocinero		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	COCINA		
NOMBRE DEL PUESTO	COCINERO		
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	JEFE COCINERO	
PERSONAL A CARGO	Jefe Funcional	JEFE COCINERO	
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Ninguno	
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	0	
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos e indirectos	0	
MISIÓN DEL PUESTO	Brindar soporte al Chef principal en la preparación de alimentos para la atención a los clientes cuidando la calidad y manipulación de alimentos.		
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Dependiente del jefe Directo.		
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Jefe de mozos / Jefe de cocina/ Mozos	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Externas	Clientes	

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Encargado de la elaboración de pre producción del día y día siguiente.
Cumplir con el estándar y procedimiento de calidad.

Asistencia al cocinero encargado con el mise en place del día y gestión de cocina.

Mantener su área de trabajo en limpieza y orden.

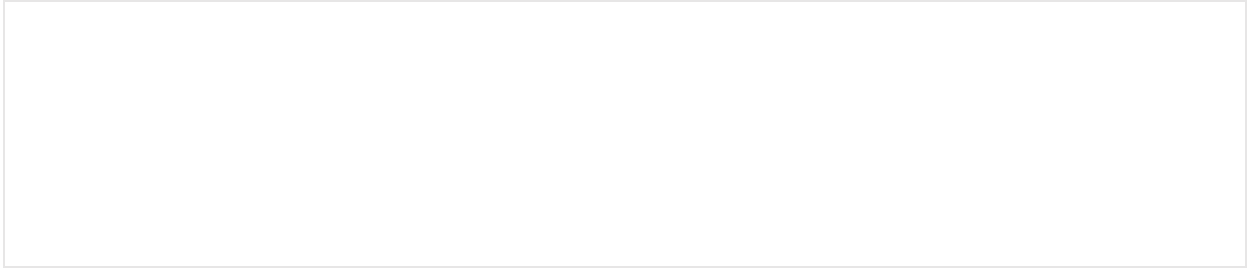
Ejecutar funciones que ayudan garantizar la producción de alimentos, desde el recibo de mercadería hasta el producto final.


Brindar apoyo al chef principal en todas las áreas de cocina.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico
	Estudios (Especialidad)	Barman Gastronomía Hotelería
	Estudios Complementarios	Estudios de gastronomía
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Conocimientos de bar. Conocimientos de buenas prácticas de manipulación
	Conocimientos adicionales deseables	Manipulación de alimentos.
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Gastronomía. Inglés técnico.
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	1 año de experiencia en el puesto.
	Para promociones Internas	No Aplica.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES



	Jefe de Recepción		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	RECEPCIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE RECEPCIÓN	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	Administrador
	Jefe Funcional	Administrador
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Recepcionistas
	Total de reportes directos	4
	Total de reportes directos e indirectos	4
MISIÓN DEL PUESTO	Asegurarse de la correcta operación diaria, aplicación de procedimientos de trabajo, políticas de servicio y atención a huéspedes, al igual que supervisar el trabajo de los recepcionistas, darle solución a las quejas y cubrir al Subgerente cuando éste no se encuentre.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Parcial	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Administrador Jefes de área
	Externas	Clientes

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Leer bitácora del área y dar seguimiento a pendientes.

Responsable de auditar a los colaboradores sobre información diaria y horarios de servicio; hacer briefings a fin de asegurar que todo el staff del área este actualizado con información de servicios del hotel.
Responsable de la atención al huésped en primera instancia, buscando dar solución con prontitud a las quejas.
Supervisar el cierre de los cajeros receptionistas.
Supervisar el trabajo realizado por los Receptionistas.
Coordinar con ama de llaves y mantenimiento el bloqueo de habitaciones por servicio de mantenimiento.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS


EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Técnico o Bachiller
	Nivel Educativo (Deseado)	Universitario Titulado
	Estudios (Especialidad)	Hotelería Administración Carreras afines. Ingles intermedio
	Estudios Complementarios	Turismo y Hotelería Gestión Hotelera
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Administración Cierre de cajas
	Conocimientos adicionales deseables	Desarrollo de Negocios Estrategias de Marketing
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Atención al Cliente Inglés
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	2 años de experiencia en el puesto o 2 años como receptionista.
	Para promociones Internas	2 años como receptionista.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo



Competencias cardinales

Compromiso con la calidad de trabajo
Integridad

IV. OBSERVACIONES

	Recepcionista		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	RECEPCIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	RECEPCIONISTA	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	JEFE DE RECEPCIÓN
	Jefe Funcional	JEFE DE RECEPCIÓN
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Recepcionistas
	Total de reportes directos	4
	Total de reportes directos e indirectos	4
MISIÓN DEL PUESTO	Brindar una correcta atención diaria, aplicando los procedimientos del trabajo, políticas de servicio y atención a huéspedes, al igual que brindar solución a las quejas de los clientes y asistir a su jefe inmediato en las tareas que éste la encomiende.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Dependiente del jefe directo.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Jefe de área/ Housekeeping/ Operador de mantenimiento
	Externas	Clientes Proveedores

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Ser responsable de la imagen institucional a través del contacto con el público.


Responder por la recepción de llamadas externas e internas de los clientes.
Responder por la recepción de toda la correspondencia, recibos y facturas que llega a la empresa, confirmando datos de las compañías, dirección, registrando y distribuyéndola entre las áreas responsables.
Proporcionar información y orientación necesaria a los huéspedes y clientes externos.
Apoyar en la coordinación con Gerencia General, Administradores, Jefes de área para diferentes eventos de la empresa.
Apoyar en las actividades indicadas por su jefe inmediato.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico o Bachiller
	Estudios (Especialidad)	Hotelería y Turismo Secretariado Ejecutivo Administración
	Estudios Complementarios	Arqueo de Cajas
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Administración Cierre de cajas
	Conocimientos adicionales deseables	Desarrollo de Negocios Estrategias de Marketing
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Atención al Cliente Inglés intermedio
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	1 año de experiencia en el puesto
	Para promociones Internas	6 meses en puestos de atención al cliente.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

--

	Operador de mantenimiento y limpieza		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	
NOMBRE DEL PUESTO	OPERADOR DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	JEFE DE RECEPCIÓN
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	JEFE DE RECEPCIÓN
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Ninguno
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	0
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos e indirectos	0
MISIÓN DEL PUESTO	Brindar soporte al correcto funcionamiento del hotel realizando el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las instalaciones, infraestructura y equipos del Hotel.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Dependiente del jefe Directo.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Jefe de recepción/ Housekeeping/ Jefes de área
PRINCIPALES COORDINACIONES	Externas	Clientes

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES


Brindar soporte al jefe inmediato en los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de infraestructura, maquinarias y equipos del hotel de acuerdo al cronograma establecido.
Atender las solicitudes reportadas por el jefe inmediato.
Realizar mantenimiento al hotel, instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias, termas de agua, sistema de cable, etc.
Coordinar con recepción la disponibilidad de habitaciones para efectuar las tareas de mantenimiento.
Planificar y efectuar las tareas de mantenimiento en pisos, techos y paredes como: pintura, empapelado, tratamiento de maderas, yesería, etc. aprobadas por su jefatura y la Gerencia.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico
	Estudios (Especialidad)	Gasfitería Electricidad doméstica / industrial Carpintería / Albañilería
	Estudios Complementarios	Ninguna
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Conocimientos de albañilería Conocimientos de Electricidad industrial / doméstica
	Conocimientos adicionales deseables	Ninguna
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Inglés Orientación al cliente.
	Para Ingresos externos	1 año de experiencia en el puesto.
EXPERIENCIA	Para promociones Internas	No Aplica
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

--

	Housekeeper		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	RECEPCIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	HOUSEKEEPER	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	JEFE DE RECEPCIÓN
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	JEFE DE RECEPCIÓN
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	No Aplica
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	0
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos e indirectos	0
MISIÓN DEL PUESTO	Ejecutar las actividades relacionados con el ornato, aseo y limpieza de las habitaciones y áreas del Hotel Unu para mantenerlo en óptimas condiciones de higiene y orden.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Dependiente del jefe directo.	

PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Jefe de recepción / Mantenimiento / Recepción
	Externas	No Aplica

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES


FUNCIONES
Realizar la limpieza y arreglo de las habitaciones, organizando las pertenencias de los huéspedes, cambiando ropas de cama y baño, reponiendo amenidades e impresos.
Controlar la reserva de productos del oficio (toallas, sábanas, mantas y amenities), cuando sea necesario;
Informar problemas de funcionamiento de las instalaciones y equipamientos de las habitaciones hacia el área de Mantenimiento, para que sea emitida una orden de servicio de mantenimiento y a la vez hacer el seguimiento respectivo.
Velar por el estándar de limpieza y disposición del mobiliario de las habitaciones.
Recoger ropas de los huéspedes destinadas para el servicio de lavandería, verificando el estado de las prendas y controlando que coincida el número de habitación con los datos del pasajero que se encuentra en la misma.
Atender las solicitudes de los huéspedes, realizando actividades en general.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico o Bachiller
	Estudios (Especialidad)	Hotelería y Turismo Administración Carreras afines.
	Estudios Complementarios	Inglés básico
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	No Aplica
	Conocimientos adicionales deseables	Mantenimiento de ambientes Decoración de interiores.
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Gestión de tiempos

EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	1 año de experiencia en el puesto.
	Para promociones Internas	6 meses de experiencia en puestos de atención al cliente.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

	Jefe de mozo		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	RESTURANTE	
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE MOSOS	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	Administrador
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Funcional	Administrador
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Mozos
PERSONAL A CARGO	Total de reportes directos	2

	Total de reportes directos e indirectos	2
MISIÓN DEL PUESTO	Velar por el buen funcionamiento del restaurante del hotel, cuidando de la calidad de atención al cliente.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Parcial	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Administrador/ Jefe de recepción/ Jefe de cocina
	Externas	Clientes Proveedores

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES


FUNCIONES
Cumplir con los estándares de la marca y procedimientos de la empresa en el área de restaurante.
Velar por la operación, servicio y satisfacción del cliente respecto al restaurante durante su turno.
Custodiar y dar buen uso a los activos operativos y fijos del restaurante.
Supervisar que los tiempos de entrega de pedidos: bebidas, entradas, platos de fondo y postres se den acorde a lo establecido.
Velar por el correcto funcionamiento del área del salón antes durante y después de la hora de servicio al cliente supervisando las labores del personal a su cargo.
Brindar atención a cualquier situación particular que se presente.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Técnico o Bachiller
	Nivel Educativo (Deseado)	Universitario Titulado

	Estudios (Especialidad)	Hotelería y Turismo Administración Hotelera Carreras afines.
	Estudios Complementarios	Turismo y Hotelería Gestión Hotelera
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Técnica de ventas Inglés Intermedio - Avanzado
	Conocimientos adicionales deseables	Conocimiento de vinos Cultura Gastronómica
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Atención al Cliente Inglés técnico
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	3 a 5 años de experiencia en puestos similares
	Para promociones Internas	2 años como moza junior 1 año como moza senior.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo
	Competencias cardinales	Compromiso con la calidad de trabajo Integridad

IV. OBSERVACIONES

	Mozo		
	Perfil de puesto	Versión	Fecha
		01	20/09/20

I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

AREA	RESTAURANTE	
NOMBRE DEL PUESTO	MOZO	
PUESTO DEL SUPERIOR INMEDIATO	Jefe Jerárquico	JEFE DE MOZOS
	Jefe Funcional	JEFE DE COCINA
PERSONAL A CARGO	Puestos que le reportan directamente	Ninguno
	Total de reportes directos	0
	Total de reportes directos e indirectos	0
MISIÓN DEL PUESTO	Brindar una atención de calidad, indicando la carta del día y la recomendación del chef para así satisfacer la expectativa del cliente.	
AUTONOMÍA DEL PUESTO	Dependiente del jefe Directo.	
PRINCIPALES COORDINACIONES	Internas	Jefe de mozos / Jefe de cocina
	Externas	Clientes

II. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

FUNCIONES
Asegurar la calidad en el servicio de atención al cliente de acuerdo a la secuencia de atención y tiempo establecidos, brindando la carta y la recomendación del chef, así como ingresar la orden al sistema.

Notificar verbalmente a cocina especificaciones especiales del pedido.
Cobro de cuenta en efectivo y/o a través de P.O.S.
Pre-producción y puesta de menaje para el desayuno buffet
Realizar el servicio de room service.
Realizar las tareas de apertura asignadas como armado de mesas y la limpieza de su zona.

III. REQUISITOS Y CONOCIMIENTOS

EDUCACIÓN	Nivel Educativo (Mínimo)	Secundaria Completa
	Nivel Educativo (Deseado)	Técnico
	Estudios (Especialidad)	Barman Gastronomía Hotelería
	Estudios Complementarios	Ninguna Inglés técnico
FORMACIÓN	Conocimientos Indispensables	Conocimientos de bar. Conocimientos de buenas prácticas de manipulación
	Conocimientos adicionales deseables	Ninguna
	Formación interna que proporcionará la empresa (Duración)	Técnicas de atención Inglés Ofimática
EXPERIENCIA	Para Ingresos externos	1 año de experiencia en el puesto.
	Para promociones Internas	6 meses como ayudante de cocina.
COMPETENCIAS	Competencias específicas por área.	Trabajo en equipo
	Competencias gerenciales	Liderazgo




Competencias cardinales

Compromiso con la calidad de trabajo
Integridad

IV. OBSERVACIONES

Anexo 9: Proceso de Selección

	PROCESO DE SELECCIÓN	HOTEL UNU	
		Versión 01	20/09/20

1.0. OBJETIVO

Establecer el proceso de selección por competencias de un colaborador para el Hotel Unu.

2.0. ALCANCE

El presente proceso de selección debe ser aplicado para los colaboradores en todas las áreas.

3.0. DEFINICIONES

- 3.1. **Jefe de Área Solicitante:** Es toda persona a cargo de un área, en donde surge la necesidad de contratar personal.
- 3.2. **Área Solicitante:** Es el área donde surge la necesidad de cubrir una vacante.
- 3.3. **Vacante:** Es el puesto que se busca cubrir debido a la necesidad en la organización.

4.0. RESPONSABLES / RESPONSABILIDADES

- 4.1. **Especialista de Recursos Humanos:** Supervisar los lineamientos para el proceso de selección y asegurar el seguimiento del mismo.
- 4.2. **Jefes de área de Hotel Unu:** Cumplir con lo que dispone el presente documento y colaborar con el proceso de selección.

5.0. PROCEDIMIENTO

- 5.1. **Necesidad de cubrir una posición:** Los jefes de área del Hotel Unu son los que deciden y definen la necesidad de cubrir una vacante.
- 5.2. **Solicitud del personal:** Los jefes por área, son quienes comunican la solicitud de cubrir una vacante. Este paso dura entre 1 a 2 días.

- 5.3. Revisión del descriptivo de puesto:** Los jefes de área revisan los documentos descriptivos por cada puesto, con el objetivo de coleccionar información para mejorar el perfil de puesto.
- 5.4. Decisión sobre realizar búsquedas mixtas:** Los jefes de área analizan si el reclutamiento puede ser interno o fuera de la empresa, para cubrir las necesidades de perfil de puesto.
- 5.5. Decisión de las fuentes de reclutamiento:** El área de recursos humanos es la que decide la fuente de reclutamiento, pueden ser tradicionales o a través de bolsas de trabajo web, bolsas de empleo locales y con instituciones educativas técnicas y universitarias.
- 5.6. Recepción de candidaturas:** Se reciben las hojas de vida de las personas interesadas en participar en los procesos de selección. Este paso dura entre 5 a 7 días.
- 5.7. Primeros filtros:** El área de recursos humanos identifica a los candidatos que se ajustan más al perfil de puesto.
- 5.8. Entrevistas específicas y psicológicas:** Inicia con una primera evaluación psicolaboral por parte del área de Recursos Humanos, seguida por la evaluación específica por parte del Jefe del área solicitante de la vacante.
- 5.9. confección de informe de finalistas:** Se identifica los mejores postulantes con el perfil requerido, considerando aspectos económicos y pretensiones de postulante, y termina con el envío de la terna de candidatos al área solicitante. Este paso dura entre 3 a 5 días.
- 5.10. Oferta por escrito:** Inicia con la solicitud de documentación al candidato seleccionado para armar su portafolio, termina con la gestión de firma del contrato y entrega de documentos.

La empresa solicitará los siguientes documentos al personal en afiliación:

- Antecedentes policiales.
- Antecedentes penales.
- Copia de requerimiento.
- Ficha de datos generales.
- Curriculum documentado.
- Informe de evaluación de competencias laborales

- Copia de DNI.
- Carné de sanidad (Si aplica).
- T registro


5.11. Inducción: El área de recursos humanos y el jefe directo del área son los encargados de realizar la inducción.

6.0. REFERENCIAS LEGALES Y OTRAS NORMAS

6.1. Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

6.2. Decreto Supremo N°003-97-TR. Ley 29783 Seguridad y Salud en el Trabajo.

Anexo 10: Proceso de Desempeño

	PROCESO DE DESEMPEÑO	HOTEL UNU	
		Versión 01	

1.0. OBJETIVO

Establecer el proceso de desempeño de los colaboradores para detectar necesidades de formación y tomar decisiones de salarios y promociones.

2.0. ALCANCE

Conocer el desempeño de todos los colaboradores.

3.0. DEFINICIONES

3.1. Evaluación de desempeño: Instrumento para dirigir y supervisar a los colaboradores en búsqueda de los objetivos de la organización.

3.2. Feedback: Acción por la cual se le comunica a un colaborador sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.

4.0. RESPONSABLES / RESPONSABILIDADES

4.1. Especialista de Recursos Humanos: Supervisar los lineamientos para el proceso de desempeño y asegurar el seguimiento del mismo.

4.2. Jefes de área de Hotel Unu: Cumplir con lo que dispone el presente documento y colaborar con el proceso de desempeño brindando feedback a sus subordinados.

5.0. PROCEDIMIENTO

5.1. Fijación de objetivos.

Se definen los requerimientos del puesto

5.2. Evaluación del progreso.

se realiza reuniones intermedias donde se analiza el cumplimiento de los factores o comportamientos del método de evaluación.

5.3. Reunión final.

Brinda retroalimentación al colaborador.

6.0. FICHAS DE EVALUACIÓN

6.1 Gerente general: Tiene como objetivo asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la Empresa y encaminar todos los esfuerzos para la generación de resultados, a través del cumplimiento de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y metas formuladas en el Plan Estratégico aprobado por el Directorio.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	
Comportamientos observables	
• Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres.	
• Construye relaciones de confianza con sus colaboradores.	
• Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios.	
• Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera.	
• Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Comportamientos observables	
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.	
• Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	
• Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	

<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. 	

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo. 	

6.2 Administrador: Tiene como objetivo velar por la correcta ejecución de la estrategia comercial, orientando sus esfuerzos al logro de los resultados estipulados por la gerencia del hotel.

<p>INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	

<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por</p>

mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento 	
<ul style="list-style-type: none"> Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. 	
<ul style="list-style-type: none"> Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. 	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos observables	
• Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.	
• Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.	
• Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.	
• Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización.	
• Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo	

6.3. Jefe de recepción: Este puesto tiene la misión de Asegurarse de la correcta operación diaria, aplicación de procedimientos de trabajo, políticas de servicio y atención a huéspedes, al igual que supervisar el trabajo de los recepcionistas, solucionar a las quejas y cubrir al Administrador cuando éste no se encuentre.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz

Comportamientos observables	
• Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales, y estructura a la organización en función de ellos.	
• Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justicia en el trato con los demás.	
• Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos.	
• Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos dentro de la organización.	

<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado un referente en la organización y en el mercado por su congruencia constante entre el decir y hacer. 	
---	--

<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos pro- puestos para su área. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. 	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

6.4 Recepción: La misión del puesto es brindar una atención al cliente de calidad, aplicando los procedimientos del trabajo, políticas de servicio y atención a huéspedes, al igual que brindar solución a las quejas de los clientes y asistir a su jefe inmediato en las tareas que éste la encomiende.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	
Comportamientos observables	

<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo 	

6.5 Jefe cocinero: Vela por el buen funcionamiento de la cocina del hotel, cuidando la calidad y sabor para la satisfacción del cliente.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. 	

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

6.6 Jefe de mozo: La misión del puesto es velar por el buen funcionamiento del restaurante del hotel, cuidando de la calidad de atención al cliente. Las principales coordinaciones son con el Administrador, Supervisores y Chef principal.

<p>INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	

<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	
Comportamientos observables	

<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo. 	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo 	

6.7 Mozo: su misión es brindar una atención de calidad, indicando la carta del día y la recomendación del chef para así satisfacer las expectativas del cliente.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz

Comportamientos observables	
• Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres.	
• Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás.	
• Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo.	
• Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	
• Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales.	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

Comportamientos observables	
• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad.	
• Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño.	
• Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados.	
• Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área.	
• Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

6.8 Mantenimiento y limpieza: Brindar soporte al correcto funcionamiento del hotel realizando el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las instalaciones, infraestructura y equipos del Hotel

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. 	

<ul style="list-style-type: none"> Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	
---	--

<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

6.9 Housekeeping: Su misión es ejecutar las actividades relacionadas con el ornato, aseo y limpieza de las habitaciones y áreas del Hotel Unu para mantenerlo en óptimas condiciones de higiene y orden.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz

Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por

mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de los desafíos del equipo que integra. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es bien considerado en su entorno próximo por su capacidad de liderar y desarrollar a los otros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Considera la necesidad de pensar a futuro en la conducción y desarrollo de personas. 	

6.10 Generalista de recursos humanos: Busca gestionar el desarrollo, desempeño y selección de los colaboradores fomentando un clima organizacional óptimo y competente.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales. 	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

<p>LIDERAZGO: Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento 	
<ul style="list-style-type: none"> • Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente dentro de la organización por su liderazgo y su capacidad para lograr el desarrollo de todos los integrantes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia visión y proyección de largo plazo en la conducción y desarrollo de personas. 	

<p>TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>	
Comportamientos observables	

<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

6.11 Cocinero: Brindar soporte al jefe de cocina en la preparación de alimentos para la atención a los clientes cuidando la calidad y manipulación de alimentos.

INTEGRIDAD: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz


Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Establece relaciones de confianza con sus compañeros de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza sus trabajos guiándose por medio de los procesos y procedimientos organizacionales. 	

COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO: Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por

mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos del área bajo su responsabilidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en su área cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aplica políticas y diseña procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo. 	

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Comportamientos observables	
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Es un ejemplo de colaboración dentro de su área, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo. 	

Anexo 11: Proceso de Desarrollo

	PROCESO DE DESARROLLO	HOTEL UNU	
		Versión 01	20/09/20

1.1 Programa de capacitación

El Programa de Capacitación del Hotel Plaza Presidente tiene como finalidad reforzar y desarrollar las habilidades, blandas y técnicas, de los colaboradores para que éstas puedan replicarse en su día a día e impactar de manera directa e indirecta en la calidad de atención y satisfacción del cliente por el servicio brindado. Así como (Chiavenato I. , 2002) indica que la capacitación forma parte del desarrollo del personal y que no sólo se debe buscar volver más eficiente al colaborador sino buscar que mejore su comportamiento y sea más eficaz en lo que hace.

En su libro de Gestión del Talento Humano, (Chiavenato I. , 2002) refiere que el entrenamiento y el desarrollo personal forma parte del proceso de desarrollo a través del aprendizaje individual. Por ello, para desarrollar a los colaboradores se tiene que desarrollar un Programa de Capacitación Anual, y para esto primero se realiza la identificación de las necesidades de capacitación del Hotel, o más conocido como Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, según sus siglas DNC. Acorde a (Chiavenato I. , 2002) es a través del DNC que se podrá identificar mediante censos, encuestas o investigaciones internas el nivel de prioridad las áreas que requieren mayor atención para lograr el alcance de sus objetivos estratégicos del año, y para ello se tiene que evaluar el impacto que tendrá la capacitación en el área y el presupuesto destinado.

Asimismo, éste proceso se guiará del Procedimiento de Capacitación que aplica para el Hotel Plaza.

1.0. INTRODUCCIÓN

El presente Procedimiento pretende definir los lineamientos y alcances de las actividades de capacitación financiadas por Hotel Plaza, en adelante denominada como la “Empresa”.

2.0. OBJETIVO

La Empresa tiene como objetivo alcanzar los más altos estándares en todas sus áreas y servicios. Para ello, las actividades de capacitación buscan ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los colaboradores con la finalidad de afrontar con éxito, en una lógica de retorno de la inversión realizada, la estrategia de crecimiento y sostenibilidad de la Empresa.

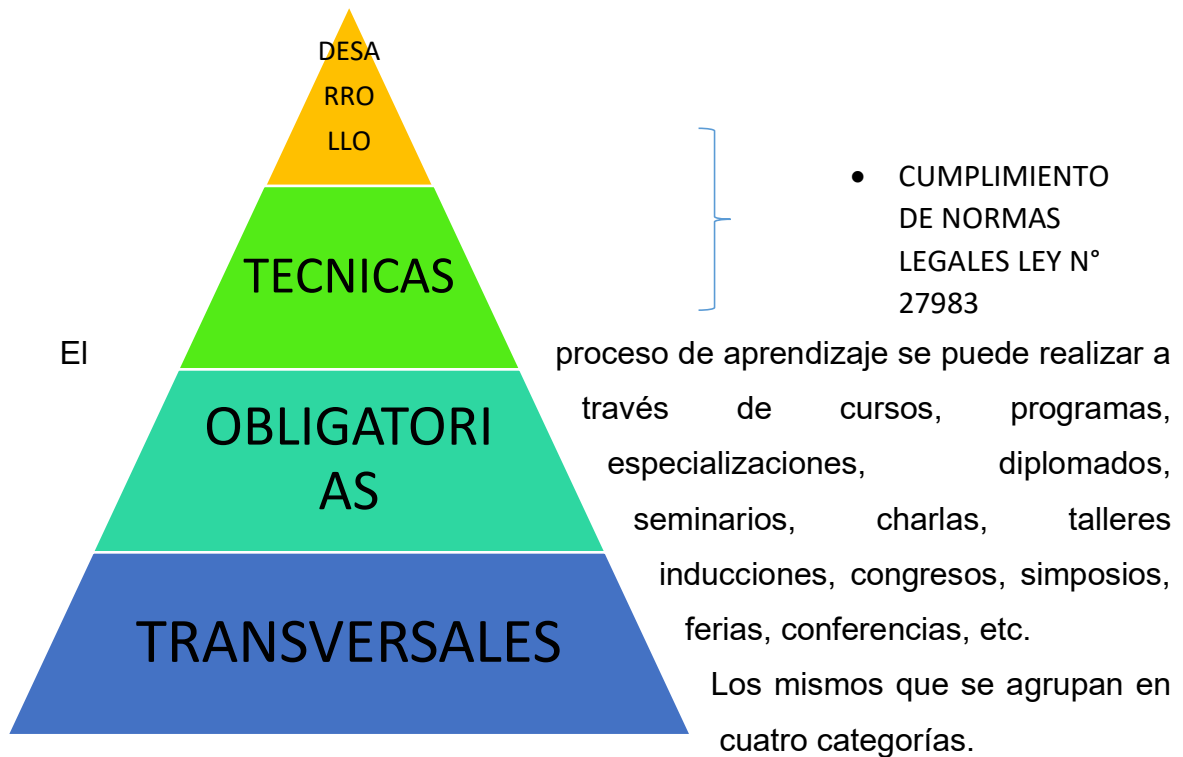
Con ese objetivo, el Procedimiento busca:

- Asegurar que los esfuerzos de asignación de recursos de la Empresa para capacitar a sus colaboradores estén dirigidas a materias que le crean valor.
- Garantizar la aplicación de criterios homogéneos para la decisión de capacitación de los colaboradores de la Empresa.
- Asegurar mecanismos de reflexión y transparencia para que la capacitación se encuentre alineada al talento identificado en los colaboradores.

3.0. DEFINICION

La capacitación es un proceso planificado y sistemático cuyo propósito es potenciar las competencias de los colaboradores; las mismas que responden a la estrategia, los propulsores del negocio y valores de la empresa.





- **Transversales:** Son las actividades de capacitación que aplican a todos los colaboradores como esenciales para trabajar en la empresa para su normal desenvolvimiento de sus funciones en cualquier posición. Ejemplo: Código de Ética, Reglamento Interno de Trabajo, Valores.
- **Obligatorias:** Son las actividades de capacitación que tiene como finalidad cubrir el cumplimiento de Normas Legales de Seguridad, Medio Ambiente y otras según Reglamento de la Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.
- **Técnicas:** Son las actividades de capacitación que tiene como finalidad desarrollar las capacidades técnicas/operativas de los colaboradores enfocadas al giro del negocio y lograr el éxito en su puesto de trabajo (cursos, ferias, seminarios, etc.)
- **Desarrollo:** Son las actividades de capacitación que tienen como finalidad de potenciar las competencias de los colaboradores para su crecimiento y desarrollo en la empresa (maestrías, diplomados, programas de alta dirección).

4.0. ALCANCE DEL PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN

El presente documento tiene alcance para todos los colaboradores de Hotel Unu, áreas y servicios.

5.0. DIRECTRICES

- Las capacitaciones programadas de cada Área deberán ser recogidas en su **Plan Anual de Capacitación (PAC)**, en el que se definen los cursos y presupuesto de capacitación (estimado) de cada área. Este plan lo realiza el Gerente General y las jefaturas/supervisión de cada área. El monitoreo del PAC se realizará de manera trimestral, con la finalidad de ajustarlo a las necesidades, dinámica del hotel y presupuesto. El PAC deberán contar con la opinión favorable de Recursos Humanos y será aprobada por ésta con el Visto Bueno de la Gerencia.
- Las capacitaciones deberán estar alineadas a que cumplan con el modelo de capacitación definido en el presente Procedimiento y a que se dirijan a la formación de capacidades de los colaboradores en materias actualizadas para que respondan a las necesidades del Hotel y generen valor a la Empresa.
- Las decisiones de capacitación deberán estar orientadas, principalmente a los colaboradores de puestos clave y con potencial de desarrollo a posiciones de liderazgo dentro de la organización, así como a todo el personal necesario en caso de haber un cambio de software o equipo.
- Las condiciones de aprobación y soporte por la Empresa de las actividades de capacitación dependerán, en cada caso, del nivel y costo que éstas impliquen, así como la localidad (nacional o internacional), para estos efectos las actividades de capacitación se clasifican en:
 - **Charlas, desayunos, almuerzos o equivalentes:** Son actividades no consideradas dentro del PAC, cuyo costo total es menor a s/.300 (incluida inscripción, viáticos, transporte, según corresponda). La realización de estas actividades será aprobada previa y directamente por cada supervisor y/o jefatura inmediata y Recursos Humanos.
 - **Cursos, seminarios o equivalentes:** Son actividades consideradas en el PAC cuyo costo total es mayor de s/300 y menor a s/2000 (incluida inscripción, viáticos, transporte según corresponda). La

realización de estas actividades será aprobada previa y directamente por el Administrador sin perjuicio del visto de Recursos Humanos.

- **Cursos, diplomados, especializaciones o equivalentes:** Son actividades consideradas en el PAC cuyo costo total es mayor de s/1000 y menor a s/10000 (incluida inscripción, viáticos, transporte según corresponda). La realización de estas actividades será aprobada previa y directamente por el Administrador y la supervisión directa, sin perjuicio del visto de Recursos Humanos.
- **Programas de Alta Gerencia, Maestría o equivalentes:** Son actividades consideradas dentro del PAC cuyo costo total es mayor de s/10000. La realización de estas actividades será aprobada por el Directorio de la Empresa y la Gerencia General, sin perjuicio de la aprobación de Recursos Humanos y de la Jefatura Inmediata.

6.0. REVISIÓN

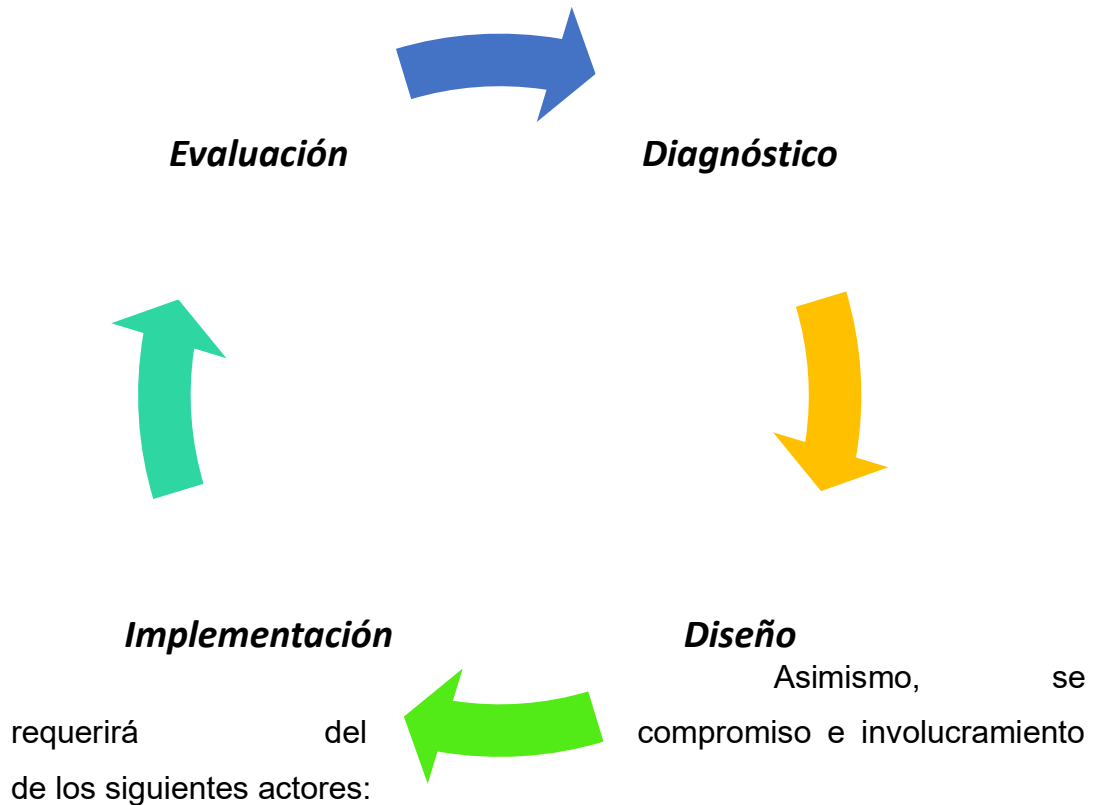
Se aplica el procedimiento continuamente de acuerdo a las oportunidades identificadas por la supervisión.

7.0. REFERENCIAS LEGALES Y OTRAS NORMAS

- 7.1. Decreto Supremo N°003-97-TR. Ley 29783 Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.4.4. Implementación

Para poder implementar con efectividad este Procedimiento de Capacitación y el proceso de Capacitación, se requiere que éste sea continuo y cíclico guiado por las siguientes etapas, (Chiavenato I. , 2002):



- Directorio: Aportará con la aprobación de destinar parte del Budget general del Hotel para el Programa Anual de Capacitación.
- Gerencia General: Jugará un papel importante al alinear la nueva política con su personal a cargo y con el personal en general.
- Jefatura/Supervisión: Será uno de los principales actores ya quien será el primero en identificar las necesidades de su personal y las del Hotel para estar en vanguardia.
- Recursos Humanos: Ayudará a los otros actores a adaptarse al nuevo Procedimiento y a cumplirlo haciéndole seguimiento continuo.

1.2 Propuesta de banda salarial

A través de un análisis se propone realizar una investigación del promedio salarial del Perú relacionados con los puestos de trabajo del Hotel Plaza y estructurar una banda salarial por cada posición e influenciar satisfacción y desarrollo en los clientes internos.

Segundo crear dos áreas de mandos medios que son: Administrador y Generalista de RRHH, las cuales ayuda a tener un mejor manejo de los procesos dentro del hotel y por ultimo crear línea de carrera para algunas posiciones.

Para reestructurar la banda salarial del Hotel Plaza se hizo una investigación, para conocer el promedio salarial de empleos en Perú se utilizó como referencia la página de empleos de INDEED, la cual cuenta resultados de la banda salarial por medio de entrevistas anónimas de colaboradores que forman parte de diferentes empresas, este estudio se dio por un periodo de 36 meses y se actualizada en el mes de noviembre del 2019. Los resultados fueron:

BANDA SALARIAL		
	PROMEDIO EN	SALARIO
	EL PERÙ	HOTEL PLAZA
Gerente General	S/5060	S/3000
Administrador	S/2006	S/-
Supervisor de Recursos Humanos	S/1660	S/-
Supervisor de Recepción	S/-	S/1400
Maitre	S/-	S/1000
Chef Principal	S/1426	S/1400
Recepción	S/1138	S/930
Housekeeper Part time	S/465	S/465
Limpieza y mantenimiento	S/966	S/930
Mozos	S/993	S/930
Ayudantes de cocina	S/985	S/930

Fuente: INDEED

1.2.1. Banda salarial por puesto

1. Gerente General

Se propone que el Gerente General se incremente su remuneración según el incremento de utilidades que tiene del año anterior.

PUESTO	GERENTE GENERAL	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/3000	S/3500

2. Administrador

Se propone crear el área Administrativa y Atención al cliente. El Administrador tendrá diferentes funciones y cumplimiento de metas en el año. Si este realiza adecuadamente lo requerido por el Gerente tendrá un incremento de remuneración según el cumplimiento de metas realizadas en el año laborado.

PUESTO	ADMINISTRADOR	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/1500	S/1600

3. Especialista de Recursos Humanos

Se propone crear el área de Recursos Humanos para que pueda realizar y hacer seguimiento a los procesos de escala salarial y desarrollo en los puestos del Hotel Plaza. El encargado de esta área tendrá una remuneración de s/1200, según el cumplimiento de metas se le dará una remuneración por incremento de utilidades del año laborado.

PUESTO	GENERALISTA DE RRHH	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/1200	S/1300

4. Jefe de Recepción

Esta posición es fundamental ya que tiene comunicación directa con varias áreas. Se propone preparar al Supervisor de Recepción para el puesto de administrador si el puesto lo ocupa.

PUESTO	SUPERVISOR DE RECEPCION	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/1400	S/1500

5. Recepcionista

Esta área es importante en el Hotel Plaza por eso se propone crear un línea de carrera. El primer año se deriva con el nombre Recepcionista Junior pasando el año se le prepara para Recepcionista Senior, debido a su preparación y cumplimiento de meta esta podría ascender como supervisora de Recepción si el puesto está disponible.

PUESTO	RECEPCIÓN
--------	-----------

	AÑO 1 -	AÑO 2 -
Propuesta	JUNIOR	SENIOR
	S/1100	S/1200

6. Jefe de mozo

Esta encargado de supervisar a los mozos y mantener orden y servir a los clientes que consumen en el restaurante. Se propone un incremento de sueldo después del año laborado si cumple las metas establecidas.

PUESTO	MAITRE	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/1100	S/1200

7. Mozo

Se propone crear línea de carrera. El primer año se conoce como Mozo Junior pasado el año y cumplimiento de metas se le propone a formarse como Mozo Senior teniendo un incremento de remuneración. Al final de su preparación, si el puesto de Maitre está disponible el mozo senior puede tomar la posición.

PUESTO	MOZO	
	AÑO 1 –	AÑO 2 –
Propuesta	JUNIOR	SENIOR
	S/930	S/1000

8. Jefe de cocina

Esta posición llegó al sueldo máximo, recibirá remuneración extra por la utilidad que recibe el hotel anualmente o se cambiará el saldo si nivel nacional cambia el sueldo básico.

PUESTO	CHEF PRINCIPAL	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/1400	S/1400

9. Housekeeper

Esta área está en desarrollo por eso se propone que los colaboradores de limpieza en las habitaciones contar con un horario de día completo y según el desarrollo y

responsabilidad con sus funciones en el área se establezca una nueva posición de ama de llaves.

PUESTO	HOUSEKEEPER	
	AÑO 1 -	AÑO 2 -
Propuesta	PART TIME	FULL TIME
	S/465	S/1000

10. Operario de mantenimiento y Limpieza

Se propone para el área de Limpieza y mantenimiento desarrollar a su personal mediante capacitaciones, es decir invitándolos a participar a cursos o talleres de mantenimiento general y luego evaluar el desarrollo de personal y crear una nueva posición de encargado del área.

PUESTO	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	
	AÑO 1	AÑO 2
Propuesta	S/930	S/1000

11. Cocinero

Se propone crear una línea de carrera, el primer año se les conocerá como ayudante de cocina junior el segundo año, según el cumplimiento de sus metas se le propone a ayudante de cocina senior con un incremento de remuneración. Si el Ayudante de cocina senior cuenta con el perfil solicitado podrá tomar el cargo de Cheff principal

PUESTO	AYUDANTE DE COCINA	
	AÑO 1 -	AÑO 2 -
Propuesta	JUNIOR	SENIOR
	S/930	S/1000

1.2.3 Implementación

Se necesita crear un área de Recursos Humanos para que pueda desarrollar el seguimiento correspondiente del cumplimiento de metas de cada colaborador y poder lograr una satisfacción en los clientes internos del Hotel Plaza.

- Contratar a un personal capacitado para desarrollar el área de Recursos Humanos en el Hotel Plaza.
- Crear el área de área de Recursos Humanos en el Hotel Plaza para 2020.
- Tener un plan de desarrollo de banda salarial para todos los puestos de trabajo del Hotel Plaza para el 2020.