

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE: CUENCA

CARRERA: PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Tesis previa la obtención de Título de:

Licenciada en Psicología del Trabajo

TEMA:

“ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA, DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, ASÍ COMO EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA, EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2014 – MARZO 2015.”

AUTORAS: Graciela Alexandra Chacha Parra

Andrea Elizabeth Chacha Guerrero

DIRECTORA: Licenciada Ximena Méndez

CUENCA – ECUADOR

2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Declaramos que la presente tesis, cuyo título es: “ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA, DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, ASÍ COMO EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA, EN EL PERÍODO NOVIEMBRE 2014-MARZO 2015”; los conceptos expuestos, las ideas contenidas y las conclusiones son de responsabilidad de las autoras, en base a la experiencia, el desarrollo y la consulta de referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso del mismo con fines académicos, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y Normativa Institucional Vigente.



A handwritten signature in blue ink. The name 'GRACIELA CHACHA' is written in capital letters across the top of the signature. Below the name, there are several loops and a long horizontal stroke that extends to the right.

Graciela Alexandra Chacha Parra
Guerrero

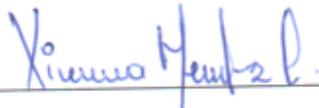


A handwritten signature in blue ink. It consists of two large, overlapping circles. A vertical line starts from the top of the left circle, goes down, crosses the bottom of the left circle, and then continues down past the bottom of the right circle.

Andrea Elizabeth Chacha

CERTIFICO:

Que el presente trabajo realizado por: Graciela Alexandra Chacha Parra y Andrea Elizabeth Chacha Guerrero, en calidad de autoras, previo a la obtención del Título de Licenciadas en Psicología de Trabajo fue realizado bajo mi dirección habiendo revisado cada uno de los capítulos; y , por cumplir los requisitos necesarios, autorizo su presentación.



Lcda. Ximena Méndez Cuenca

AGRADECIMIENTO

A Jesús, luz de mis días.

A mi compañero de vida, Cristian, que con sus ocurrencias alegraba cada noche y su compañía hacía de mis largas jornadas algo especial.

A mi madre, el más grande ejemplo de amor y entrega, a mis hermanos parte importante de mi vida, a mi amiga, hermana, sobrina, ahijada y compañera de largas noches de desvelo entre estudio, conversaciones y sonrisas.... Angie.

A mi amiga Marce, gracias por insistir y lograr que este gran sueño sea una hermosa realidad.

A la Universidad y en especial a mi querida Lore Directora de la Carrera, no solo por ser excelente profesional sino además un gran ser humano.

Y un agradecimiento especial a mi directora de Tesis, Licenciada Ximena Méndez por su tiempo y paciencia para con nosotras.

A todos los accionistas del Conjunto Hotelero Chacha Parra y su representante para este proyecto el Ingeniero Carlos Ulloa.

Gracias en verdad.

Graciela.

DEDICATORIA

A mis papitos Jorge y Cumy por su amor y sacrificio, es por ellos que he logrado terminar esta etapa, y quienes me empujan hacia adelante motivándome a ser mejor.

A mi esposo, por haber sido mi compañero en toda mi carrera, y haberme insistido en terminar con esta etapa.

A mis fieles amigos Yonker y Negra que sin importar la hora ni el tiempo siempre están ahí ofreciéndome su compañía y fidelidad.

Andrea Elizabeth Chacha G.

DEDICATORIA

A mis personas favoritas del mundo, Christian mi gran amor, Nicolás y Juan Daniel mis príncipes chiquitos y en especial a mi gran maestra, porque no hay mejor título que ser tu madre...

A ti

Samy

Graciela Alexandra Chacha P.

INDICE

INTRODUCCIÓN:	1
RESEÑA HISTÓRICA:	3
MISIÓN:	3
VISIÓN:	3
VALORES:	3
CAPÍTULO I	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL	1
1.2 CONCEPTO Y DEFINICIONES DE ORGANIGRAMA	2
1.3 CONTENIDO Y DIVISIÓN:.....	4
1.4 LOS ORGANIGRAMAS Y SU CLASIFICACIÓN.....	6
1.5 ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA:.....	14
1.6 FUNCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	19
1.7 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO..	23
1.8 LOS SUBSISTEMAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	24
1.9 SUBSISTEMAS.....	25
1.9.1 SISTEMA DE PROVISIÓN	26
1.9.1.1 RECLUTAMIENTO	27
1.9.1.2 SELECCIÓN	29
1.9.1.3 INDUCCIÓN.....	37
1.9.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	39
1.9.2.1 DISEÑO DE PUESTO	40
1.9.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	46
1.9.2.3 ANÁLISIS DEL PUESTO	47
1.9.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	53

1.9.3	SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS..	57
1.9.3.1	NOMINA.....	58
1.9.3.2	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	60
1.9.4	SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	60
1.9.4.1	CAPACITACIÓN	61
1.9.5	SUBSISTEMA DE AUDITORIA.....	74
1.9.5.1	BANCO DE DATOS	75
1.9.5.2	SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	76

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ESTRUCTURA DEL CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA.

2.1	DISEÑO ORGÁNICO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	79
2.2	DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS	92
2.2.1	RECLUTAMIENTO	92
2.2.2	SELECCIÓN DE PERSONAL	98
2.2.3	INDUCCIÓN:	111
2.3	DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	118
2.3.1	ANÁLISIS DEL PUESTO	119
2.3.2	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO.....	132
2.4	SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.....	292
2.4.1	CAPACITACIÓN	293
2.5	SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS. . .	305
2.5.1	NÓMINA.....	306

2.5.2	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	317
2.6	SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....	325
2.6.1	BANCO DE DATOS	326
2.6.2	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	327

CAPITULO III

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CADENA HOTELERA CHACHA PARRA.

CONCLUSIONES	366
RECOMENDACIONES	368
BIBLIOGRAFÍA	369
ANEXOS	371

INTRODUCCIÓN:

La actividad turística es considerada no solo en nuestro país sino en todo el mundo una de las principales fuentes de ingresos para la economía, se refiere a una actividad mercantil de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, esta tiene características generales, económicas y financieras especiales que las diferencian de otras actividades comerciales e industriales.

El éxito de la empresa Hotelera se basa fundamentalmente en la operatividad y efectividad de sus Recursos Humanos, por lo tanto los colaboradores se convierten en un componente indispensable para la consecución de sus objetivos. El personal juega un papel decisivo ya que los servicios se materializan a través de ellos al mantener un contacto directo con el cliente, por ello la gestión de la calidad no debe ser únicamente técnica como lo ha sido tradicionalmente sino además combinarse con la dimensión social que busca valores, principios y humanidad.

“El recurso humano se refiere a las personas que forman parte de las Organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y por el otro estas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos.”¹

Hoy en día el activo más importante que tienen las empresas es su personal y en sus manos está el éxito o el fracaso de la misma, hablamos de una parte fundamental en el capital que se revaloriza con el tiempo, que no se deprecia, más bien ganan valor mediante los procedimientos para compensarlos y desarrollarlos.

¹ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill

Se diseñara un departamento de recursos humanos en el conjunto hotelero donde se podrá observar los siguientes puntos.

La estructura organizacional donde se podrá ver la forma en que se dividen, agrupa y coordinan las actividades de la empresa.

La creación de un organigrama, lo cual es una representación gráfica de la estructura organizacional.

El diseño del sistema de provisión cuyo objetivo es el correcto reclutamiento, selección e inducción de personal, es decir todo el proceso mediante el cual la empresa como un sistema abierto adquiere su recurso humano.

El diseño del subsistema de organización con el cual abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto, y la evaluación de desempeño en el cargo.

El diseño del subsistema de mantenimiento con el cual se planificara, organizará y administrará las actividades relativas al control, emisión y mantenimiento de la nómina al igual que por las prestaciones y seguridad del colaborador.

El diseño del subsistema de desarrollo de recursos humanos que hace referencia a la capacitación al personal.

El diseño del subsistema de auditoria el cual hace referencia al banco de datos de información y auditorias de recursos humanos.

RESEÑA HISTÓRICA:

Quienes conformamos la cadena hotelera Chacha Parra somos un conjunto hotelero de reconocido prestigio en el Ecuador, un negocio familiar que llevamos desde niños, contamos con 14 hoteles, brindando a todos nuestros visitantes lo mejor de nosotros, considerando por encima de todo el servicio y la atención al cliente. Trabajamos en conjunto para crecer en servicio y calidad como lo exige el contexto actual así como mejorar en el servicio a nuestro cliente interno que es nuestro principal recurso.

MISIÓN:

Nos enfocamos en ofrecer servicios de excelencia, con el objetivo de mantener a nuestros clientes leales y satisfechos, llenos de un gran deseo que consista en regresar a cada uno de nuestros hoteles debido a su calidad y buen servicio.

VISIÓN:

Nos visualizamos como una empresa que lleva un sólido prestigio hotelero a nivel local y nacional, fomentando así, el desarrollo turístico de la ciudad mediante el ofrecimiento de servicios personalizados que permitan el bienestar de nuestros clientes. Mejorando continuamente en lo que respeta a tecnología, servicios y calidad de producto.

VALORES:

Los valores que guían día a día la actividad hotelera, tanto interna como externamente, son:

- **Orientación a las Personas:** El principal activo de la cadena hotelera Chacha Parra son las personas: nuestros clientes, empleados, y proveedores. Gracias al rendimiento de nuestro personal, podemos ofrecer a nuestros huéspedes un servicio personalizado junto a una experiencia satisfactoria.
- **Innovación:** Nuestro desafío es anticiparnos a las futuras necesidades de los clientes. En la cadena hotelera Chacha Parra todos tenemos la responsabilidad de escuchar la "voz del cliente", estudiar las posibilidades de la tecnología,

monitorear las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.

- Responsabilidad Medioambiental: Como empresa responsable del sector turístico, la cadena hotelera Chacha Parra se compromete con el cuidado y respeto hacia el medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, con productos y servicios que minimicen el impacto negativo en el entorno y, a la vez, fomentando actividades que nos hagan auto sustentables.

- Sentido del Negocio: En la cadena hotelera ejecutamos las acciones necesarias que tengan relación con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La estructura Organizacional se define como la suma de las formas en la cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina.”²

La estructura organizacional establece un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma adecuada y así poder alcanzar las metas establecidas.

“Un sistema de Gestión de Recursos Humanos como una institución supone centrar la atención en como las normas, las reglas, los valores y los procesos inciden o configuran una determinada “manera de hacer” en cuanto a las actuaciones que una organización plantea a sus empleados.”³

Para que el departamento de recursos humanos pueda alcanzar sus objetivos a través del capital humano, debe de establecer ciertas políticas las cuales son reglas que los empleados deben seguir para asegurar que las funciones sean desempeñadas correctamente y así evitar errores.

1.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL.

El diseño organizativo “es un proceso integral, sistemático y proactivo en el cual los miembros de la organización se implican en el diseño (conjugando las aspiraciones personales y colectivas) en correspondencia con la situación, para ordenar coherentemente las organizaciones de forma tal que cumplan su misión”.⁴

² HITT, Michael y PÉREZ, María Isabel, “*Administración*”. novena edición, Editorial Person Education, Naucalpan de Suarez – México 2006. p. 230.

³ JACINT, Jordana y CARLES Ramió, “*Diseños institucionales y gestión de la política comercial exterior en América Latina*”, Editorial Mariela Marchisio, Buenos Aires – Argentina 2002, p. 21.

⁴ CASTELLANOS, José Ramón y CASTELLANOS, Carlos Alberto. “*El Diseño Organizativo y la Excelencia Empresarial. Fundamento Teóricos*”, 2006

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/disenio-organizativo-excelencia-empresarial-fundamentos-teoricos.htm> 10 /11/15 8:30

Comprende elementos indispensables para definir y crear una estructura que permita establecer jerarquías, distribuir el trabajo a realizarse en tareas específicas y departamentos, asignar tareas y responsabilidades, coordinar tareas organizacionales y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias y procesos, así como la interacción entre las personas y la organización, permitiendo establecer el control con el fin de lograr calidad, productividad y competitividad.

Importancia.- Permite conseguir un adecuado grado de eficiencia y eficacia de la organización, la estructura formal es indispensable para lograr un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que realizan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, se puede mencionar además que una estructura es eficiente si permite este logro con un bajo costo evitando consecuencias imprevistas para la organización.

La estructura de una empresa es uno de los elementos claves para la organización, la cual debe plasmarse en un organigrama que permita obtener la información adecuada.

1.2 CONCEPTO Y DEFINICIONES DE ORGANIGRAMA

“El organigrama es la gráfica que representa la organización formal de una empresa, ósea su estructura organizacional.”⁵

La palabra organigrama es la representación gráfica y esquemática de la estructura de una empresa o cualquier otra organización en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

Algunos conceptos de organigrama según varios autores

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante" (2004), el organigrama es una representación

⁵ HERNÁNDEZ, Carlos, “*Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos*”. Editorial Universidad Estatal San José, Costa Rica – 2007, p. 287.

visual de la estructura, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es " (2014), la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos" (2000), define el organigrama como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría".

Finalidad.- Proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

Requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles jerárquicos y la relación entre ellos.
- Tiene que ser de fácil entendimientos y sencillo al momento de utilizarlo.
- Contener únicamente los elementos indispensables.

En conclusión podemos mencionar que los organigramas son una fuente de consulta e información, permitiéndonos muchas veces descubrir deficiencias funcionales, reflejando los diversos tipos, departamentos y áreas laborales.

1.3 CONTENIDO Y DIVISIÓN:

Los organigramas deben constar de:

- Título
- Nombre de quién elaboró y autorizó su elaboración.
- Gráficos y simbología.
- Líneas de mando que deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Líneas de nivel que son siempre horizontales.
- Unidades de mando, las líneas de mando que caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.

Los organigramas consultivos tienen la línea que indica su relación de dependencia, la cual es horizontal, tocándose por los lados menores del rectángulo.

Los organigramas se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes - gerentes y entre empleados - empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas:

- **Por función:** Reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización.

La usan principalmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

- **Por producto - mercado:** La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo. Y división por clientes, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

- **En forma de matriz:** En ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

En una estructura de la organización, la "cadena de mando" se refiere a la jerarquía de una empresa de relaciones de información, desde la parte inferior hasta la parte superior de una organización, que debe responder a quién. La cadena de mando no sólo establece la rendición de cuentas, establece las líneas de una empresa de autoridad y poder de toma de decisiones. Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño.

El flujo continuo de la cadena de mando establece claramente la autoridad revelándose este en función de quien reporta a quien; para establecer el concepto debemos manejar dos conceptos básicos.

1. **Autoridad:** Facultad o capacidad de una posición superior para dar órdenes, establecer metas o premisas y que estas sean cumplidas.
2. **Unidad de mando:** Principio organizativo que establece que cada supervisor debe informar solo a un superior, que evidentemente preserva la línea continua de autoridad.
3. **Tramo de control:** Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

1.4 LOS ORGANIGRAMAS Y SU CLASIFICACIÓN.

“Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.”⁶

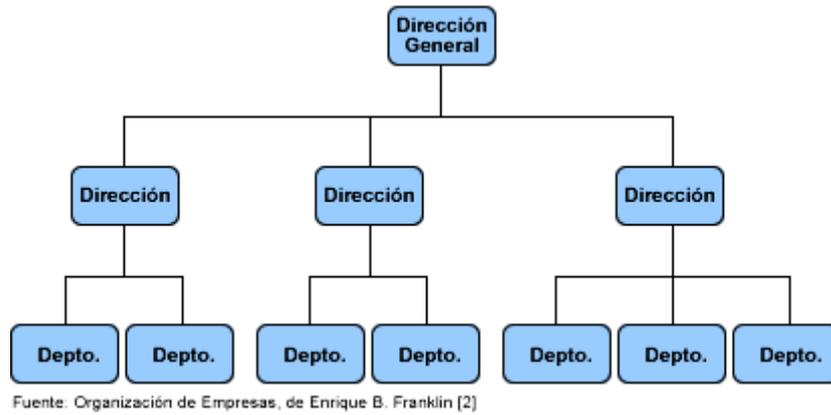
- **Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:
- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
 - **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización.
 - **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una conversación utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

⁶ MORALES, Margarita. “*Administración y Organización Educativa*”, [http://margaritamoralesscamilla.jimdo.com/administraci%C3%B3n-y-organizaci%C3%B3n-educativa/manuales-por-su-funci%C3%B3n-y-sus-objetivos-organigramas/12/10/1014 9:19](http://margaritamoralesscamilla.jimdo.com/administraci%C3%B3n-y-organizaci%C3%B3n-educativa/manuales-por-su-funci%C3%B3n-y-sus-objetivos-organigramas/12/10/1014%209:19)

- **Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de Organigramas.
 - **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
 - **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
 - **Formal:** Se define cómo representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
 - **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación

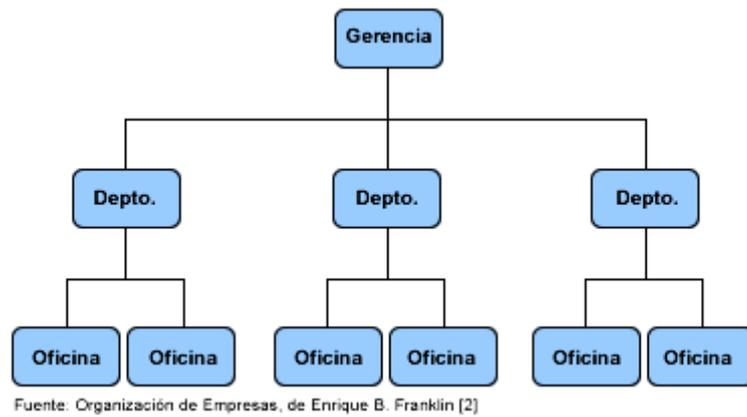
- **Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
 - **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Ejemplo:



- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

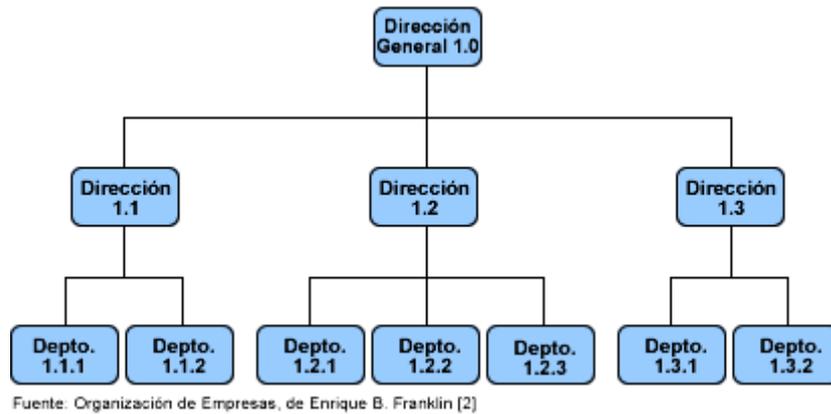
Ejemplo:



➤ **Por su contenido:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

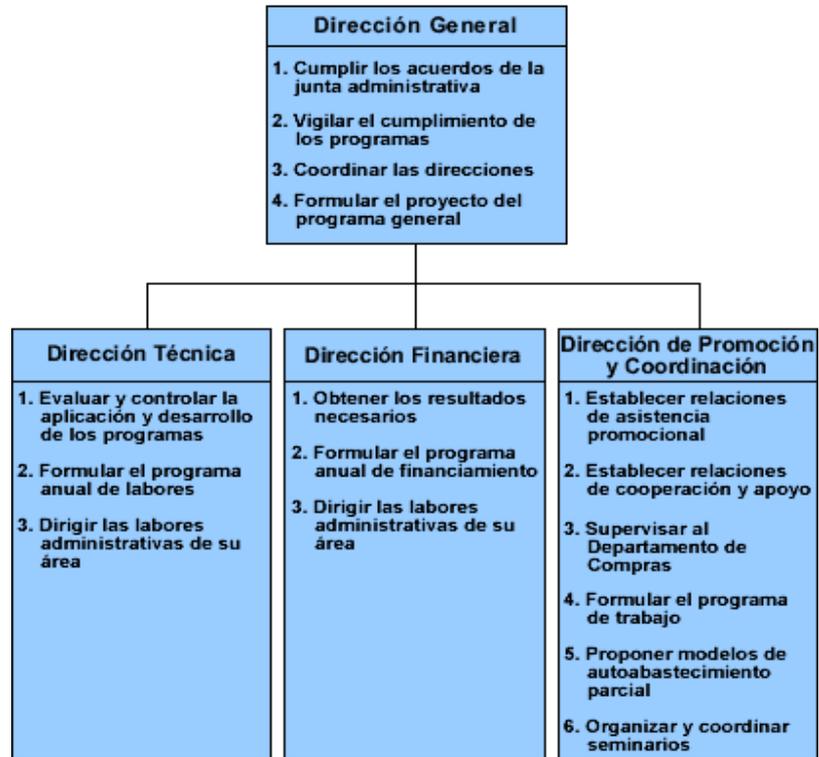
- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Ejemplo:



- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

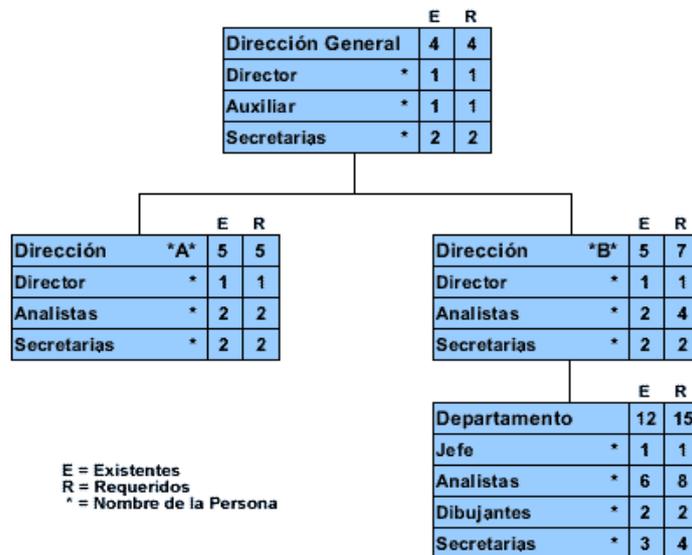
Ejemplo:



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

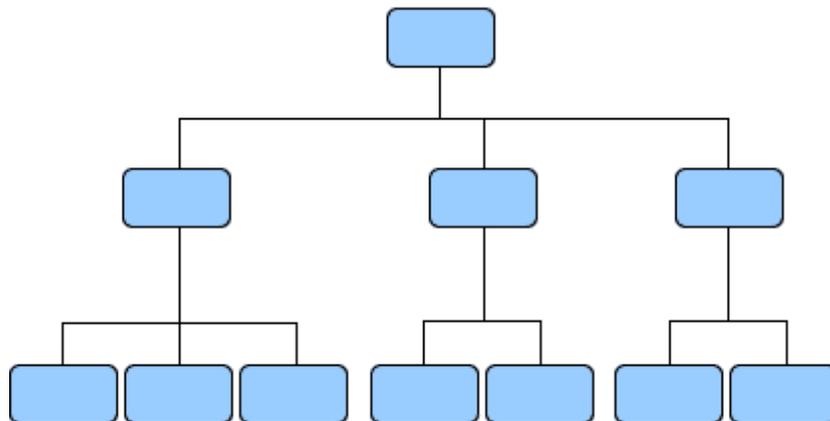
Ejemplo:



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

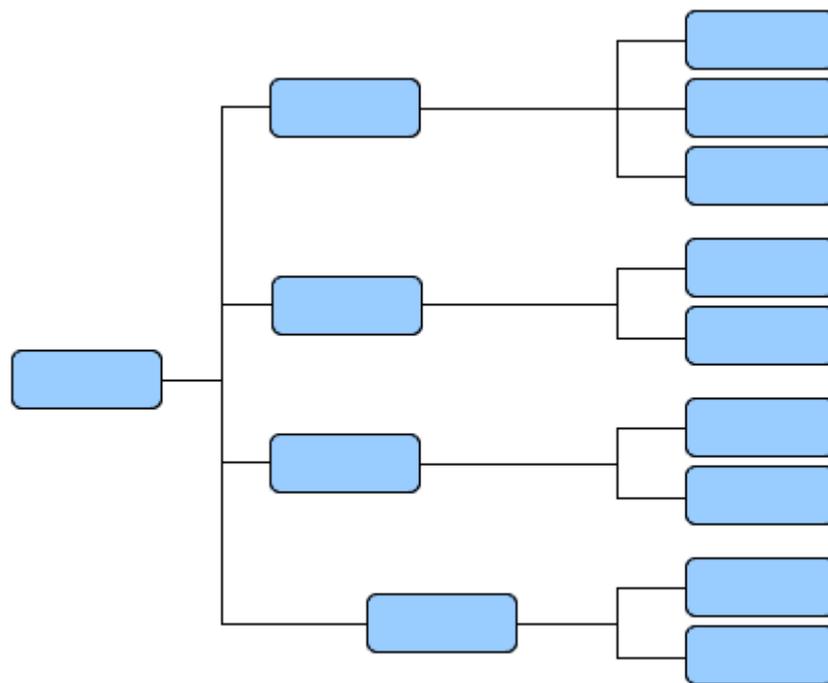
➤ **Por su presentación o disposición gráfica:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.



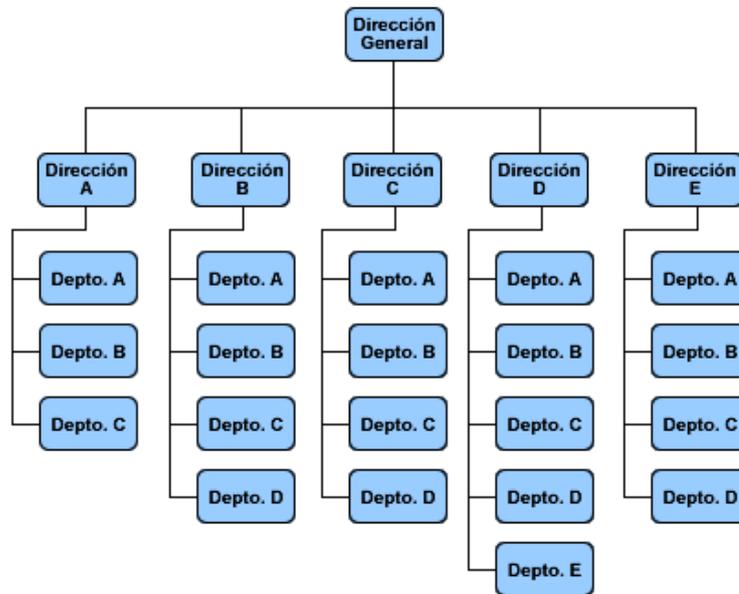
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



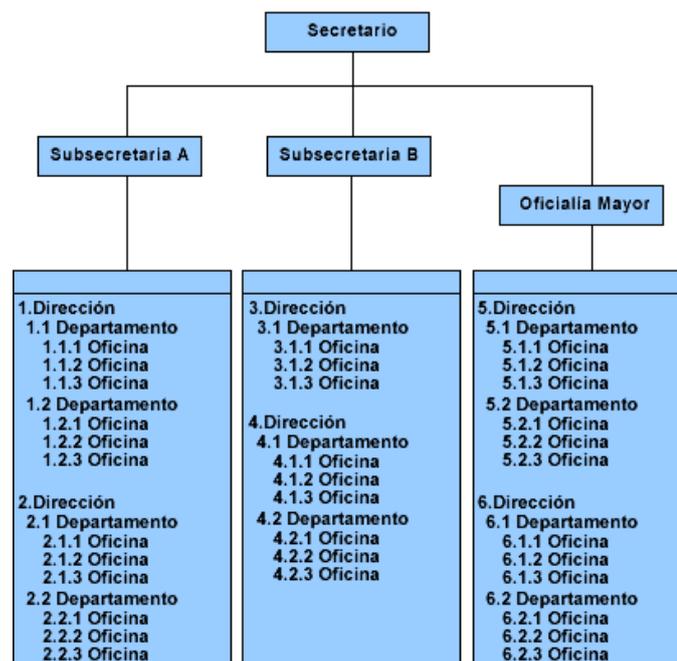
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



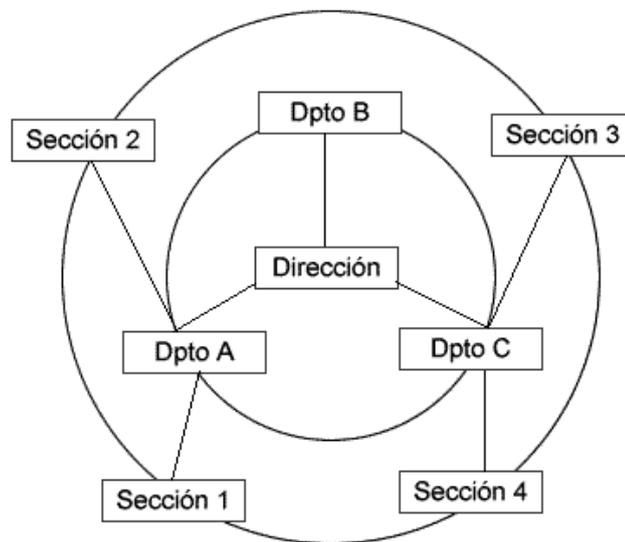
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

1.5 ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA:

Para elaborar un organigrama es importante tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Realizar una investigación sobre la estructura organizacional: determinando las unidades que construyen la organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
- Funciones o actividades que realizan cada una.

- Relaciones o subordinaciones existentes entre las unidades organizativas.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- Delimitar con precisión las unidades o dependencias
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.

Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la comprensión de la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.

Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización, de ordinario sirven exclusivamente para lo señalado anteriormente.

Cuando se trata de representar en ellos, a base de colores, líneas gruesas, etc., otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, etc., sólo se logra hacerlos confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los manuales de organización y en los análisis de puestos, los cuales se deben sujetar a los organigramas.

Fases de elaboración

1. Autorización y apoyo de los niveles superiores.

La decisión de la implantación de un organigrama en una Administración local, o su puesta en marcha o incluso la simple modificación de las líneas estratégicas del existente, debe ser responsabilidad de la corporación, la cual es la máxima autoridad para planear su elaboración, quien podrá trasladar dicha responsabilidad a las diversas delegaciones o direcciones de área o jefes de servicio que, a su vez, se encargarán de integrar los diversos equipos de trabajo, dada la máxima compenetración y entendimiento que debe existir en su elaboración, con las diversas unidades de trabajo o personal de apoyo.

2. Provisión de la información.

Esta fase con lleva varias subfases a la vez:

- Captación de la información: analizar la información, en una administración se ha de empezar por estudio de los puestos y, así como la descripción de puestos. Esta etapa debe concluir con una entrevista con los líderes técnicos de cada área, y éstos con su personal operativo. De ahí que el mecanismo técnico y la motivación del personal ha de ser pleno y mayoritario.
- Analizar la información: De toda la información obtenida se necesita realizar un examen crítico con los datos obtenidos para detectar posibles contradicciones, vacíos o duplicidad de funciones, y mecánicamente el proceso de implantación ha de modificar y corregir los posibles fallos en la organización, como veremos posteriormente.

3. Clasificación y registro de la información.

Una vez con la información (con las respectivas modificaciones que se hayan efectuado sobre la estructura organizativa), se plasma la misma en un formato que permita su manejo ágil y claro. Este soporte ha de tener dos formatos, el informático, con el formato correspondiente y, a papel, recomendable para este último caso que

sea un documento fuerte y compacto, ya que su consulta ha de ser continúa y constante, con hojas intercambiables que pueda permitir una continúa renovación del mismo, con una numeración consecutiva que lo facilite.

4. Diseño del Organigrama.

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama

Líneas:

Las líneas que unen los componentes orgánicos en el diagrama indican los diferentes tipos de relaciones existentes entre éstos, entre una figura geométrica y otra. Los organigramas más frecuentes suelen presentar una sola clase de línea, pero en algunos casos puede observarse la existencia de distintos tipos de trazos, cada uno de los cuales representará un tipo especial de relaciones.

- 1. Línea continua.-** Se utiliza para ilustrar la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo de un mismo organismo o entre el organismo en cuestión y otro exógeno.
- 2. Línea discontinua.-** Se utiliza para representar varios tipos de relaciones especiales entre componentes de una institución, es decir, para representar las relaciones que no suponen subordinación. Su uso debe indicar al pie del organigrama el significado que se daría a cada una de ellas. Entre estas líneas encontramos:

Línea formada por pequeños trazos (-----)

Línea formada por puntos (.....) - Representa la relación formal de coordinación, y la de control técnico.

3. **Línea formada por pequeños trazos y puntos** (— · — ·) -Representa la relación especial entre organismos, donde el cuerpo rector del organismo anexo será presidido por el ejecutivo del otro organismo.
4. **Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro o figura geométrica** (cuadrado, rectángulo y a veces círculos) indica mando, autoridad.
5. **Cuando la línea llena cae se coloca los lados de la figura geométrica o recuadros**, indica relación de apoyo. Unidad de apoyo es aquella a la cual se le coloca la línea al lado y la que ha salido de las unidades de la línea de la estructura principal.
6. **Se recomienda línea gruesa y llena** para los niveles superiores, y trazos finos para las unidades de menor jerarquía. El grosor de las líneas debe ir en disminución a que descendemos en la jerarquía.
7. **Las líneas geométricas** deben guardar relaciones con la jerarquía, en lo que a su tamaño respecta; a mayor jerarquía de las unidades, mayor será el tamaño relativo.

Línea con inflexión en su trayectoria, indica que no existe relación en ella y la línea con la cual se cruza.

Líneas con zigzagueos al final y una flecha en el remate se continuación de la estructura. También tienen el mismo significado una flecha sola (sin zigzagueos) en el final.

Las figuras geométricas:

Las figuras geométricas simbolizan o representan a las unidades de trabajo que componen la estructura de organización dibujada en la gráfica. Se debe representar, además, la relación especial con organismos exógenos a dicha organización. Las figuras sirven, además, para expresar gráficamente algunas particularidades relativas a las unidades representadas.

1. **La figura geométrica con un recuadro**, significa condición especial o autónoma.
2. **Si se desea destacar una unidad**, se utiliza medió recuadro, coloreado para cada unidad que se vaya a resaltar. Este detalle se utiliza para llamar la atención sobre las unidades que se quiere poner de relieve.

Las figuras más utilizadas para diseñar el diagrama de organización son:

1. Rectángulo

- Rectángulo formado por línea continua
- Rectángulo formado por línea entrecortada
- Rectángulo con lados dobles

2. Círculo

- Círculo formado por línea continua
- Círculo formado por línea entrecortada
- Elipse

1.6 FUNCIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

“Las funciones del área de recursos humanos, tiene a su cargo una amplia gama, de temas a su cargo, desde los aspectos legales e impositivos en relación con las personas que integran la organización, hasta la administración de los subsistemas de recursos humanos.

Según la concepción actual de las funciones del área, se espera que participe activamente en la consecución de los objetivos organizacionales (estrategia) contemplando, al mismo tiempo, los intereses de los colaboradores. En a esto, en el

contexto presente se suma tanto la responsabilidad social empresarial (RSE) como otros aspectos éticos.”⁷

El área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, (GTH). El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

- **RH como función o departamento:** unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
- **RH como prácticas de recursos humanos:** se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
- **RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la cultura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”⁸

⁷ ALLES, Martha, “*Diccionario de términos de Recursos Humanos*”, Editorial Granica, Buenos Aires 2012.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”. Editorial Nomos S.A, Colombia 2003, p6.

El Departamento de Gestión de Talento Humanos es esencialmente de servicios, sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes y contribuye a la eficacia organizacional a través de los siguientes parámetros:

- Ayuda a la organización y a cada uno de sus miembros para alcanzar objetivos tanto individuales como colectivos.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados para conseguir un desempeño adecuado en los puestos de trabajo.
- Administrar el cambio: los últimos tiempos se han caracterizado por un sin número de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben adoptar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Según el autor, Margaret Butteris las funciones de GTH son:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo: Gestión de Talento Humano de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Los colaboradores constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad que ésta sea más consciente y este más atenta a las necesidades y requerimientos de su personal logrando con ello conseguir el éxito individual y colectivo, mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

El carácter situacional del área de gestión de talento humano

“El Área de RH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga acerca del ser humano y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización.”⁹

A ello se debe el carácter situacional del área de gestión de talento humano, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, si no por técnicas muy flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por ejemplo un esquema éxito del área de gestión de talento humano de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican por lo tanto es importante tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes. Por otro lado, el área de Gestión de talento humano no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 96.

que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

1.7 IMPORTANCIA DEL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Actualmente las empresas más exitosas son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante, modificando de esta manera la concepción de la función y actividad del departamento de gestión de talento humano al interior de la empresa, así como su nivel de importancia dentro de la estructura organizacional, su función se limitaba únicamente al pago de salarios y prestaciones sociales, se situaba de lado las necesidades y condiciones de los colaboradores a cambio de ello se pensaba que las variables más importantes a considerar eran el comportamiento del mercado y las ventajas competitivas de los productos y servicios que ofrecían, situación que permitió ver la realidad de las organizaciones en cuanto al cumplimiento de objetivos y rentabilidad económica pues tal situación generaba descontento en las personas, con sus consecuencias negativas en la productividad y en el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Por tanto hoy en día su importancia es innegable, hablamos de la gestión de los recursos humanos como la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados idóneos para cada puesto y para cada momento, que tenga la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente a través de una mejora continua para alcanzar las metas individuales y organizacionales.

Lo anterior implica asumir un enfoque de la gestión de talento humanos como medio para mejorar la cultura organizacional, las empresas deben aprender a mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función social; es así como los buenos resultados humanos facilitarán y promoverán los buenos resultados económicos.

Integrar los conceptos de comportamiento humano al proceso administrativo, hará posible comprender cómo se influencia positivamente a las personas en el cumplimiento de metas organizacionales. El departamento de gestión de talento humano será el responsable, a través de las actividades de reclutamiento, selección,

contratación, capacitación y movimientos de personal, de evaluar y tomar decisiones que cumplan con las expectativas del personal que conforma la organización, tomando en cuenta las respectivas características, comportamientos, motivaciones y relaciones personales y, por supuesto, la estrategia en materia de recursos humanos que la empresa ha acordado seguir.

1.8 LOS SUBSISTEMAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

“El término implica segmento del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta como los objetivos organizacionales y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización.”¹⁰

“Según las dimensiones de la Organización y la estructura, las funciones de Recursos Humanos podrán estar agrupadas en diferentes formas.”¹¹

La Dirección de gestión de talento humano está constituida por subsistemas independientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados.

Los subsistemas forman un proceso a través del cual el talento humano es captado, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Además no son establecidos de manera única, son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

El objetivo primordial de los subsistemas es ayudar a la gestión del talento humano desde la perspectiva en que se encuentre cada empresa y apoyar el avance hacia enfoques estratégicos, teniendo en cuenta que estos no son excluyentes y que es

¹⁰ ALLES, Martha. “*Las cincuenta herramientas de Recursos Humanos*”. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina 2013.

¹¹ ALLES, Martha, “*Marca Recursos Humanos*”. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina 2014. P. 22.

necesario socializar los conocimientos que permitan el desarrollo de nuevos métodos y estilos de dirección.

El ambiente organizacional

Toda organización opera dentro de un ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumos para su operación, recursos financieros, recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente. En el ambiente, la organización deposita los resultados de sus operaciones, los resultados de la aplicación específica de recursos financieros, los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos, además naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos múltiples aspectos del ambiente, interesa específicamente que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular.

1.9 SUBSISTEMAS

“El término implica, segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos, por normas , políticas, y procedimientos racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar, de todos los colaboradores que integran una organización ,desde el número uno hasta el último nivel de la estructura.”¹²

El subsistema de Gestión de Talento Humano es conceptualizado como un todo integrado por procesos y componentes que estructuran eventos diferentes o momentos distintos, que en su conjunto apuntan a un mismo objetivo. Los procesos se desvinculan a su vez en componentes y actividades más específicos a través de las cuales los recursos humanos es reclutado, seleccionado, captado, incorporado, mantenido desarrollado y controlado por la organización.

¹² ALLES, Martha.” *Social Media y Recursos Humanos*”. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina. s/p.

Estos procesos son interrelacionados e interdependientes, su interrelación hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias, cambios o transformaciones sobre los demás, las cuales retroalimentaran nuevas influencias en otros y así sucesivamente. El subsistema y sus respectivos procesos son circunstanciales o situacionales; varían de acuerdo con la situación y dependen de los factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos.

Los objetivos del subsistema de Recursos Humanos y propósitos generales de la organización son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Generar, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de administración, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos.
- Lograr adecuados niveles de eficiencia y eficacia en los recursos humanos disponibles.

1.9.1 SISTEMA DE PROVISIÓN

Los Procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades con investigaciones relacionadas con el mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales, dentro de la provisión de recursos humanos podemos señalar una cantidad elevada de ventajas y entre ellas tenemos la de mejorar la utilización de los recursos humanos, la de permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización también se puede decir que ayuda a economizar en las contrataciones al expandir la base de datos del personal, todo esto para apoyar otros campos y por ultimo contribuir a la implementación de programas de productividad, todo esto mediante la aportación de personal más capacitado y apto para las labores organizacionales.

Al momento en que una empresa se propone reclutar personal nuevo debe ejercer y seguir una consecución de pasos para que se realice tal proceso de la mejor manera posible todo esto para lograr un avance en el desarrollo del personal dentro de la organización. Tanto el reclutamiento como la selección del personal dentro del subsistema de provisión de recursos humanos posee una importancia indiscifrable ya que de cualquier manera puede generar gastos extras para la empresa u organización de manera que si se contrata a mucho personal se generaran gastos al igual que si no se contrata o se contrata a personas no capacitadas para laborar dentro de la organización. Este subsistema tiene como objetivo efectuar las provisiones de recursos humanos para cumplir con los requerimientos de personal de la empresa todo esto estará determinado por el sistema de planificación. Este subsistema es uno de los más importantes dentro de cualquier organización a que está encargado de la admisión o negación de cualquier persona pretendiente a entrar a la organización.

1.9.1.1 RECLUTAMIENTO

“Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización del personal adecuado en el momento adecuado.”¹³

El reclutamiento es un "conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización". A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Etapas del reclutamiento:

- 1. Personas que la organización requiere.-** hace referencia al perfil que la empresa necesita del candidato para cumplir los requerimientos del puesto.

¹³ FERNÁNDEZ Carlos, " *Subsistema de Provisión*", 2001.
<http://es.slideshare.net/karlos2701/subsistema-de-provisión> 28/09/2014 10:30 .

2. **Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle.-** El departamento se encarga de buscar en el mercado los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
3. **Técnicas de reclutamiento por aplicar.-** hace referencia aplicar las técnicas adecuadas, y con ello conseguir al candidato idóneo para el puesto.
4. **Fuentes de reclutamiento:** Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen tres tipos fuentes.

- **Reclutamiento Interno:** Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actúa. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

- **Reclutamiento externo:** Abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.
- **Anuncios en la prensa:** Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los

anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes.

Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Esta técnica presenta la desventaja de que puede producirse un “alud” de por el contrario encontrar escasa respuesta. Por eso, el psicólogo debe poseer conocimientos acerca de cómo diseñar el anuncio, de manera que se cumplan las expectativas.

Resulta importante redactar los avisos desde el punto de vista del candidato, es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Siempre es preferible ser breve y conciso.

El aviso ideal debe incluir:

- ✓ Las responsabilidades del empleo.
 - ✓ La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
 - ✓ Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.
-
- **Reclutamiento Mixto:** Es aquel que está formado por candidatos del exterior (fuera de la empresa) y también que pertenecen a la empresa es la mezcla de los candidatos internos y externos.

1.9.1.2 SELECCIÓN

“La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, el cual es una comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización y, por el otro, el perfil de los candidatos que se presentan.”¹⁴

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”. Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, México – D.F 2011. P. 144.

Es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto.

La tarea del seleccionador es delicada: de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.

Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Conceptos de selección

- **Alejandra Quintero Rendón**

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

- **Paola Valeria Zeledón**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso, cuyo propósito es la consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es por tanto, una actividad positiva y de invitación. Al reclutamiento le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo exige.

La selección, por su parte, es una actividad de impedimentos, de escogencia de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. En la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

- **Idalberto Chiavenato**

Apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **Fernando Aras Galicia**

Define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

La selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, y para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o criterio determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Una vez definido el colectivo de candidatos el psicólogo inicia las distintas pruebas que habrán de determinar dicha adecuación.

Aplicación de las pruebas psicológicas

Es necesario señalar la importancia de los siguientes procedimientos para la aplicación de las pruebas psicológicas:

Las instrucciones de la prueba deberán seguirse siempre sin ninguna desviación. El administrador no debe cambiar ni en lo mínimo las instrucciones de la prueba.

Las preguntas de los candidatos deberán contestarse dentro del contexto de las instrucciones de la prueba. Esto puede consistir en repetir o parafrasear las instrucciones o en poner ejemplos de práctica que aclaren cualquier confusión. Los candidatos deben comprender las instrucciones antes de que comience la prueba.

Los límites de tiempo deben observarse estrictamente. Las dos recomendaciones siguientes pueden ser útiles.

Si la prueba tiene secciones con límites de tiempo breves, cada examinador debe tener un cronómetro para controlar el tiempo exacto.

Cuando use un reloj, anote la hora en que comience el examen y la hora en que termina.

El examinador y sus ayudantes deben verificar, ocasionalmente, el progreso de los examinados. Circular demasiado por el área no beneficia a los candidatos y tiende a ponerlos ansiosos.

Condiciones físicas

Los sujetos deben:

- Estar físicamente cómodos y emocionalmente tranquilos.
- No tener interrupciones ni distracciones.
- Poder manejar sus materiales de examen.

- Estar separados convenientemente para disminuir la tendencia a que copien.

Condiciones psicológicas

El clima psicológico es de mucha importancia; depende de las condiciones físicas y de la capacidad del aplicador del test para establecer rapport.

El examinador debe mostrarse tranquilo y animado, de manera que los candidatos no se sientan amenazados por la prueba. La importancia de la situación psicológica se ha demostrado en numerosos estudios. Estos estudios han revelado que la prueba debe interpretarse a la luz de la situación del examen y que cuando hay buenas relaciones con el examinador se proceden mejores resultados. Nuevamente destaca la importancia de que sea un psicólogo quien aplique las pruebas, ya que tiene la formación necesaria tanto para aclarar las dudas de los participantes, como para crear este clima adecuado.

Importancia de las pruebas psicológicas para la organización

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, adiestramiento, limitación de la producción seguridad y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a que se somete a los solicitantes constituyen una de las ayudas más eficaces de que se puede disponer para admitirlos en el empleo, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa.

Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las

pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas.

Pruebas psicométricas

“Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.”¹⁵

Consideran las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc.

Son lo que vulgarmente se conoce como pruebas tipo "test" y son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. En este sentido es evidente la importancia de ser aplicadas por un profesional de la psicología.

Pruebas psicotécnicas:

“Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.”¹⁶

¹⁵ Material de estudio de la carrera de Psicología del Trabajo, “Psicometría”.

¹⁶ Material de estudio de la carrera de Psicología del Trabajo, “Psicometría”.

Según la manera como las pruebas se aplique, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

En cuanto a la manera como se elaboran, pueden ser tradicionales, como disertaciones; objetivas, mediante el uso de pruebas y mixtas.

Dinámicas de grupo.

“La dinámica de grupo es una relación de causa y efecto que se llevan a cabo dentro del grupo o del accionar en grupo. Lo que sucede es la interacción grupal se da, sea que alguien lo observe o no, que alguien lo mida o no; siempre existe un movimiento entre personas que tienen que ver con sus antecedentes personales o con interactuar unos con otros, bajo la condición de que todo lo hagan de forma congruente y motivada.”¹⁷

Es una técnica de "evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos.

Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que tratamos de cubrir".

¹⁷ GONZÁLES, José, “*Interacción Grupal y Psicopatología*”. Editorial Plaza y Valdés, México, 2003. P.68.

Las dinámicas de grupo, se diferencia de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

El psicólogo, por su formación académica, es la mejor persona para guiar un procedimiento de este tipo, ya que requiere conocimientos profundos acerca de cómo se relacionan los sujetos entre sí, la forma de manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir.

Entrevistas

Con ellas se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, en la mayor cantidad y calidad posible (experiencia; intereses, motivaciones, etc).

La información laboral y las referencias de trabajos anteriores se corroboran con los Informes Ocupacionales, mientras que los Informes Ambientales verifican la información suministrada en relación con el lugar de residencia.

Pese a ser subjetiva, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida por el psicólogo con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones en el trabajo organizacional: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- **La fuente:** el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En él se origina el mensaje.
- **El transmisor:** el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. Se relaciona con el modo de codificar la información para transmitirla.
- **El canal:** en la entrevista hay al menos dos canales, las palabras (lo más importante) y los gestos.
- **El instrumento para descifrar:** los receptores de la información (entrevistado y entrevistador) pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
- **El destino:** a quien se pretende transmitir el mensaje. ^{«18}

1.9.1.3 INDUCCIÓN

La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido, ya que tu gran adaptación jugará a tu favor.

Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

¹⁸ Material de estudio Universidad Politécnica Salesiana.

En las empresas bien organizadas, apenas te contraten te brindarán un manual de bienvenida, que es donde comienza la inducción de personal, informándote sobre todos los pormenores prácticos y logísticos de la empresa, así como su políticas internas y externas, objetivos, logros y fortalezas.

De esta forma accedes a los horarios, formas de ascender en la empresa, días de pago, historia de la organización, objetivos que debes hacer tuyos, etc.

Los propósitos de la inducción de personal son:

- Ajuste del nuevo miembro a la empresa.
- Que el nuevo empleado reciba información sobre las expectativas sobre su desempeño.
- Reforzar una impresión favorable sobre la empresa.
- Apuntar a igualar objetivos.
- Esta capacitación te fortalece dentro de la empresa, adquirirla antes te posiciona para lograr este puesto de trabajo.

Un manual de inducción de personal debe contener lo siguiente:

- Seguro médico hospitalaria
- Los materiales que estarán a su cargo.
- Seguro de vida.
- Sanciones permisos y faltas
- Utilización de teléfonos
- Capacitación y adiestramiento
- Salarios e incentivos
- Días de descanso y vacaciones
- Jornadas y horario de trabajo
- Calidad e intensidad de trabajo
- Relaciones de Trabajo: Hojas Informativas.
- Recorrido por las Instalaciones. (un cd, video, un curso, manual de inducción.

Al colaborador se debe:

- Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la Organización, su Historia, sus Políticas, Reglamentos, Servicios y Productos.
- Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo, sección, departamentos, jefes y compañeros.
- Seguimiento Al Plan de Inducción. Después de 30 días de prueba, el gerente de línea responsable de la contratación directa debe firmar un documento final de aceptación y contratación del nuevo trabajador. El jefe inmediato en coordinación con el trabajador, elaboraran un plan de acción mutuo de mejora a emprender para un periodo futuro, orientado a mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

1.9.2 SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos de organización de recurso humanos abarcan la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto, y la evaluación de desempeño en el cargo. Este subsistema cubre tres aspectos: diseño, descripción, análisis del puesto, y evaluación de desempeño.”¹⁹

La organización de recursos humanos cubren las necesidades de las empresas en términos de cargos y responsabilidades, comportamiento, funcionamiento y organización.

- **Socialización organizacional**

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personal ingresan a las organizaciones, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Solo algunas personas reúnen las características para incorporarse a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes emplearla en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas, mediante actividades de iniciación y definición de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes;

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 166 .

además al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar de comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización.

La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y permisos con las cuales funciona la organización.

Con la socialización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior y acatar reglas y regulaciones internas precisas.

Así la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, el nuevo integrante tratara de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales.

1.9.2.1 DISEÑO DE PUESTO

“El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con las demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma como los administradores protegen los puestos individuales y combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.”²⁰

Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol y tareas para cumplir determinadas metas, definir las para luego identificar los puestos de trabajo que se harán cargo de ellas; y esto es realizado por el área de recursos humanos, que debe lograr la creación eficaz de un cargo

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 172.

cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

Concepto de diseño del puesto

“Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales.

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante.
 2. Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones.
 3. A quien reporta el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefe.
 4. A quien supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir relación con los subordinados.
- **Recursos intelectuales:** Son las exigencias intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada, tales como:
- Instrucción básica
 - Experiencia
 - Iniciativa e ingenio
 - Adaptación al cargo
 - Aptitudes necesaria
- ✓ **Habilidades:** Es el grado de competencia de un sujeto concreto frente a un objetivo determinado. Es decir, en el momento en el que se alcanza el objetivo propuesto en la habilidad.

➤ **Recursos físicos**

Cantidad y continuidad de energía y esfuerzo físico y mental requeridos; la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

- ✓ **Esfuerzo físico:** Concentración mental y visual

- ✓ **Responsabilidad:** Grado de responsabilidad que tiene el ocupante del cargo, además del trabajo normal y de sus funciones, por la supervisión directa del trabajo, por el patrimonio y pérdidas o ganancias de la organización.

- ✓ **Condiciones de trabajo:** Calidad del ambiente del lugar de trabajo y sus alrededores. Puede ser desagradable., molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Es si la evaluación del grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, esos factores son:
 - Ambiente de trabajo
 - Riesgos.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- ✓ **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.

- ✓ **Obligación:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.

- ✓ **Función:** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por él ocupante de un puesto, puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función.

Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración de su desempeño.

Puesto

Es el conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre dos o más personas.

Modelos de diseño de puestos

- 1. Modelo Clásico:** “Es el modelo de los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica - la primera de las teorías administrativas - a principios del siglo xx.”²¹

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador.

El modelo clásico diseño los puestos a partir de las siguientes etapas:

- ✓ El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la maquina, un mero recurso productivo. La tecnología se establece como base para condicionar el desempeño de puestos, el diseño de puestos solo sirve a la tecnología y a los procesos de producción y es óptimo cuando atiende sus requerimientos.
- ✓ El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva acorde con el tiempo estándar para hacerlo y con los ciclos de producción, que deben respetarse.
- ✓ El diseño clásico de puestos parte de la presunción de estabilidad y de duración de largo plazo del proceso productivo.

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 173.

- ✓ El énfasis reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos que determinan los tiempos promedios de realización, denominados tiempos estándar.

Este modelo pretendía:

- ✓ Segmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
- ✓ Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio.
- ✓ Encontrar la mejor manera para que los trabajadores se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
- ✓ Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
- ✓ Eliminar todo lo que pueda causar cansancio físico.
- ✓ Establecer tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea.
- ✓ Ofrecer planes de incentivos salariales.
- ✓ Mejorar el ambiente físico de la organización.

2. Modelo Humanista

“Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930 en franca oposición a la administración científica, que representa

el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanismo que entonces dominaba en la administración de empresas.”²²

3. Modelo situacional

“Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta: las diferencias individuales y las tareas involucradas. De ahí su nombre, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a estas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.”²³

El diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

Existen cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos:

- ✓ **Variedad:** Es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades.
- ✓ **Autonomía:** Es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- ✓ **Significado de la tarea:** Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.
- ✓ **Identificación con la tarea:** Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 177

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 177

- ✓ **Retroalimentación:** Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad. Ésta le permite a la persona una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de un superior.

1.9.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

“Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado del análisis de puesto. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma narrativa presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, yo no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.”²⁴

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad

La descripción del puesto muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidad, mientras que las especificaciones de puesto proporcionan los requisitos para su ocupante. Así los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de este, mientras que la función, o contenido del puesto, también se señala en su descripción. Así, la descripción del puesto detallada de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las

²⁴ FERNANDEZ, Manuel, “Análisis y descripción de puestos de trabajo”. Editorial Díaz de Santos, España. P. 83.

características humanas deseables para realizar el trabajo, expresada en términos de educación, experiencia, incitativa, etc.

1.9.2.3 ANÁLISIS DEL PUESTO

“El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.”²⁵

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos, se analiza el puesto en relación con los requisitos que imponen a su ocupante, el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Análisis de la información sobre puestos:

Perspectiva General.

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal, debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es solo de línea, mientras que la

²⁵ RECURSOS HUMANOS, “ *Análisis de puestos en la administración de recursos humanos*”: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html> 23 / Nov/ 2014 22:30pm.

prestación de servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff representado por el análisis de puesto.

✓ **Los métodos más utilizados son los siguientes:**

1.- Método de observación directa:

Al utilizar el método de observación, el analista de puestos suele observar al trabajador en el desarrollo de las tareas de su puesto y registra sus observaciones. Este método se utiliza principalmente para reunir información sobre puestos que hacen hincapié en habilidades manuales, tales como las de un operador de una máquina. También ayuda al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales.

Sin embargo, la observación solo suele ser insuficiente para realizar un Análisis de Puestos, especialmente cuando en estos predominan las habilidades mentales.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. (El ciclo es el tiempo que le lleva realizar el trabajo; puede ser un minuto para un empleado de línea de ensamble o una hora, un día o más para trabajos complejos).

En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador. Es necesario alentar a la persona a que aclare los puntos no entendidos, que explique las actividades adicionales que realiza que no se hayan observado. Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo.

2.- Cuestionarios

Los cuestionarios suelen ser de aplicación rápida y económica. El analista de puestos puede aplicar un cuestionario estructurado a los empleados para que identifiquen las

tareas que desempeñan. Sin embargo, en algunos casos los empleados pueden carecer de habilidades verbales, lo que hace que este método sea menos útil.

Lo que hay que decidir en este caso es qué tan estructurado debe ser el cuestionario las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma. Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedir al empleado que "describa las actividades principales de su puesto".

Un cuestionario típico de Análisis de Puestos puede tener varias preguntas abiertas, así como preguntas estructuradas. Ya sea estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es, primero, una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario, puede ser un proceso costoso y tardado.

3.- Método de la entrevista

También puede obtenerse un conocimiento del puesto por medio de entrevistas con el empleado y con el supervisor. El analista de puestos suele entrevistar primero al empleado, ayudando al trabajador a describir los deberes que cumple. A continuación, el analista suele hacer contacto con el supervisor para obtener información adicional, verificar la precisión de la información obtenida del trabajador y aclarar ciertos puntos.

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el Análisis de Puestos:

- ✓ Entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas

- ✓ Colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo
- ✓ Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como "evaluaciones de eficiencia".

La entrevista es tal vez el método más utilizado para determinar los deberes y responsabilidades de un puesto; su uso generalizado refleja sus muchas ventajas.

Además, entrevistar a los trabajadores permite a la persona detectar actividades y comportamientos que de otra forma no podrían salir a la luz. Una entrevista puede ofrecer la oportunidad de explicar los objetivos y resultados del Análisis del Puesto y permitir al entrevistado dar a conocer desacuerdos o puntos de vista que de lo contrario no llegarían a la gerencia.

El Análisis del Puesto es con frecuencia el preludio a un cambio en la remuneración determinada para un puesto. Por tanto, en ocasiones el personal lo considera como una evaluación de desempeño que podría afectar su sueldo. Es por ello que los empleados tienden a exagerar ciertas responsabilidades al tiempo que minimizan otras.

4.- Métodos mixtos:

Se trata de combinaciones de dos o más métodos de análisis, los métodos más comunes son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante.

Etapas en el análisis de puestos

Un programa de análisis de cargos incluye normalmente las siguientes etapas:

1. Etapa de Planeación

Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos. La planeación del análisis de cargos requiere algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los cargos de la empresa.

- **Los pasos de la planeación son:**
 - ✓ Determinación de los cargos que van a describirse.
 - ✓ Elaboración del organigrama de cargos y de la posición respectiva de los cargos en el organigrama.
 - ✓ Elaboración del cronograma de trabajo.
 - ✓ Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse: los métodos más adecuados se eligen de acuerdo a la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. La elección recaerá en los métodos que

presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.

- ✓ Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis.
- ✓ Dimensionamiento de los factores de especificaciones
- ✓ Cadena de los factores de especificaciones: consiste en transformarlos de variable continúa a discreta. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

2. Etapa de preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo.
- Disposición del ambiente.
- Recolección previa de datos

3. Etapa de realización

- En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis:
- Recolección de los datos sobre los cargos mediante el los métodos elegidos.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la rectifique o ratifique.
- Redacción definitiva del análisis de cargos.

- Presentación de la redacción definitiva.

1.9.2.4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Evaluación de desempeño: es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar el personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos”.²⁶

Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos.

Mediante la apropiada evaluación del personal se puede evaluar a los trabajadores a fin de que continúen trabajando en la empresa. Es importante porque permite el mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

²⁶ ALLES, Martha, “*Dirección Estratégica Recursos Humanos*”. Segunda edición, Editorial Granica. Buenos Aires - Argentina 2008, p. 294.

Facilita la información básica para la investigación de los recursos humanos.
Promueve el estímulo a la mayor productividad.

Logra una estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

La valoración del desempeño es una herramienta al servicio de los sistemas de gestión de recursos humanos. Los resultados de la evaluación se pueden utilizar para desarrollar o mejorar otros programas.

Objetivos de la evaluación de desempeño

“La evaluación de desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.”²⁷

La evaluación de desempeño es un instrumento un medio una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente según la forma de administración.

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 1 204.

- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos de los individuos.

Métodos de evaluación del desempeño

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona opuesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

Método de escalas graficas

“El método más popular para dar realimentación sobre el desempeño probablemente sean las escalas de calificaciones gráficas. Es común que una escala de calificaciones gráficas incluya un conjunto de cualidades sobre las que se evalúa un empleado. El nivel de desempeño en cada una de ellas se califica en términos de una escala graduada.”²⁸

- **Escalas gráficas continuas:**

Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la evaluación del

²⁸ HITT, Michael y PÉREZ, María Isabel. Op. Cit. P. 540.

factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

- **Escalas gráficas semicontínuas:**

El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluye puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- **Escalas gráficas discontinuas:**

Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Método de investigación de campo.

“Es un método desarrollado con base en entrevistas de un especialista, con evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo. Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.”²⁹

A través de este método, nos podremos dar cuenta en cuales áreas el integrante del grupo está capacitado y de esta forma potenciar y en el caso de tener algunas áreas deficientes capacitarlo para mejorar su rendimiento.

Método de los incidentes críticos.

²⁹BARRERA, Leonel, “Análisis y descripción de cargos”.
<http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos.shtml>.28/ 12 /2014 11:23 am.

“Este método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, si no de las que son en extremo positivas o negativas.”³⁰

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Se rechaza a nivel individual y grupal algunos aspectos porque, es muy rígido no nos permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas, tiene opciones muy extremistas.

Método de frases descriptivas.

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

1.9.3 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición, además de higiene y seguridad en el trabajo.

“El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.”³¹

³⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 540.

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 229.

1.9.3.1 NOMINA

“Es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones. En la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto período de tiempo.

La misión principal del departamento de nómina es asegurar que todos los empleados se les pague puntualmente y en forma con las retenciones y deducciones correctas, y para asegurar que las retenciones y deducciones son remitidos en tiempo y forma. Esto incluye el pago de sueldos, retenciones de impuestos y deducciones de un cheque de pago, como es repetido esto incluye pago de sueldo puntual.”³²

Teoría de la inequidad

Según Homans, la justicia debe ser distribuida entre personas que están en recíproca relación de intercambio y que esta se obtiene cuando los lucros individuales son proporcionales a sus inversiones, la inequidad es experimentada cuando la proporción de los resultados de una persona y sus esfuerzos son desiguales a los resultados de otros, en relación a sus esfuerzos.

Compensación de productividad

Lawer y Porter enfatizan que el dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho el aumento de su recompensa monetaria.

³² WIKIPEDIA, “Nómina”, 2014. <http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina> 29/ 01/2014 13:40

Mc Gregor, dice que las recompensas organizacionales enfatizan la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del funcionario.

Incluye todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros y los mecanismos y procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos.

Administración de los salarios.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y la organización, se refiere a todas las formas de retribución financiera, de servicios tangibles y beneficios que el empleado recibe como parte de la relación laboral.

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización, los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida es la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa.

Planes de beneficios sociales

Los servicios y beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad. Están relacionados con la gradual concientización de la responsabilidad social de la empresa.

Políticas salariales

Entendiéndose como política salarial al conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones. Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa, toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados, estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento.

1.9.3.2 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La Higiene Industrial se refiere al conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde son ejecutadas. Está relacionado con el diagnóstico y con la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

La seguridad industrial

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir y convencer a las personas sobre la implementación de medidas preventivas. Hoy en día la mayoría de organizaciones son las encargadas de realizar su propio modelo de servicio de seguridad, la cual va a variar de acuerdo a cada una de las dependencias de su organización así como el tamaño de la misma, con la cual crean normas y procedimientos con la finalidad de prevenir accidentes y dar la seguridad en el trabajo a cada una de las áreas existentes, brindando tranquilidad en todos los ambientes.

1.9.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

“Los procesos de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal. Y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal”.³³

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil sea de acuerdo a su perfil de conocimiento, habilidades y aptitudes requerido s para el puesto, adaptan todo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige.

³³ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 316.

Lo más importante no solo para el conocimiento comercial, sino también para la imagen y reputación de la empresa hotelera es tener un personal lo suficientemente capacitado, motivado y formado, capaz de ser eficiente en la prestación de un mejor servicio y que piense más allá de su retribución económica, involucrándose en el mejor desarrollo del establecimiento y sus estrategias.

Existen varias modalidades de capacitación y de formación dentro de la empresa, pero sobre todo se debe tener en cuenta que antes de realizar un plan de capacitación o de formación se debe estudiar previamente cuáles son los aspectos que se pueden mejorar dentro de la empresa y el nuevo trabajador, así como nuevas tecnologías que se están incorporando para en base a esto crear un plan de formación de personal que favorezca a ambas partes.

“Cuando los equipos aprenden de verdad no solo generan resultados extraordinarios si no que sus integrantes cercen con mayor rapidez.”³⁴

1.9.4.1 CAPACITACIÓN

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.”³⁵

La capacitación como aliado estratégico

La actividad de capacitación de soporte en el desarrollo organizacional, orientando sus resultados a la consecución de los planes y objetivos estratégicos de la organización en un corto, mediano y largo plazo.

De esta misma forma, su misión es agregar valor a la línea por medio de la detección y la implementación de programas de capacitación relativos al desarrollo de las competencias clave, también conocidas como competencias básicas, del negocio, es decir, aquellas que le permitirán lograr sus objetivos de la forma más eficiente.

³⁴ SENGUE, Peter, “*La Quinta Disciplina*”. Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina 2003.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 322.

Objetivos de la capacitación

“Reparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto
Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y verlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Ventajas de capacitar al personal de una empresa

- Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles de la organización.
- Promueve el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- Incrementa la productividad, rendimiento y la calidad del trabajo realizado.
- Mejora el clima y aumenta la satisfacción del personal.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.
- Genera mejoras en los resultados económicos de las empresas aumentando su valor.
- Proporciona información respecto de las necesidades futuras de la organización.

Tipos de capacitación

- **“Nivel organizacional:**

Se centra principalmente en la planificación y definición de los objetivos estratégicos y organizacionales en un sentido amplio. Este nivel incluye actividades propias del ámbito de acción de desarrollo de recursos humanos como también, intervenciones de desarrollo organizacional y se focaliza principalmente en objetivos a largo plazo y en un plano corporativo.

Se relaciona con el entrenamiento a empleados claves de la organización en aquellas competencias críticas para el éxito de la organización.

En general, se relacionan con generar capacidades y destrezas para que los miembros de la empresa puedan crear de nuevos productos o servicios, desarrollar nuevos procesos o estándares de trabajo, adquirir nuevas tecnologías, implementar cambios culturales a gran escala, definir nuevos mercados y clientes, entre otros.

- **Nivel ocupacional:**

Se centra principalmente en las necesidades de la empresa e implementación de actividades de capacitación y desarrollo a nivel de área de trabajo; y de esta forma, se focaliza en el entrenamiento del día a día acorde los requerimientos actuales y a corto plazo de la organización. Consiste básicamente en analizar la fuerza laboral de la empresa, es decir, su nivel de idoneidad en lo que respecta sus habilidades, conocimientos y actitudes en relación a las necesidades de la empresa y el entorno, pero con un énfasis en el presente.

- **Nivel individual:**

Se centra en la identificación de la brecha que existe entre las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) actuales de un empleado, y los requisitos exigidos del cargo que actualmente ocupa. Por otra parte, este nivel también contempla las necesidades de desarrollo personal y profesional del

empleado, elementos que también son centrales a tomar en cuenta si se quieren empleados realizados y motivados.”³⁶

Metodologías para la capacitación

En general todas las metodologías de capacitación presentan ventajas y desventajas, y por tanto, éstas deben ser siempre escogidas de acuerdo a los objetivos y los resultados que se pretenden alcanzar a través de un plan de capacitación.

- Aquellas orientadas al contenido: diseñadas principalmente para la transmisión de conocimientos e información.
 - Presentación de contenidos
 - Preparación de casos y lectura previa
 - Estudio de casos
 - Ejercicios escritos
 - Instrucción directa sobre el puesto de trabajo
 - Rotación de puesto
 - Aquellas orientadas al proceso: diseñadas especialmente para cambiar actitudes, desarrollar habilidades. Por tanto, hacen mayor énfasis en la interacción.
-
- ✓ Ejercicios en tríos
 - ✓ Role-playing (juego de roles o dramatización)
 - ✓ Simulaciones de situaciones de trabajo.
 - ✓ Filmaciones y retroalimentación.
 - ✓ Análisis de video
 - ✓ Discusión de casos

Lo ideal es que en una actividad o programa de capacitación dichas técnicas puedan complementarse, dado que uno de los grandes objetivos del entrenamiento es que los cambios conductuales esperados en el personal que participa puedan sostenerse en el

³⁶ Material de Estudio de la Carrera psicología del trabajo. Universidad politécnica Salesiana.

tiempo, una vez que el proceso de capacitación haya finalizado. Este se transforma en un medio idóneo para perpetuar los cambios de comportamiento deseados.

Algunas sugerencias para el diseño de las actividades de capacitación:

- Cuando se establezcan los objetivos se recomienda enfocar una necesidad de capacitación a la vez.
- Los objetivos deberán estar definidos con anterioridad, y deben ser medibles, observables, específicos y realistas. No se debe olvidar que la evaluación de la capacitación está determinada en gran parte por el cumplimiento de los objetivos.
- Es más eficiente dividir el trabajo a través de módulos, separando de la manera más natural posible los contenidos a tratar.
- Los métodos de entrenamiento se deberían elegir tomando en cuenta la disponibilidad de sus recursos (análisis costo/beneficio), la población objetivo a la cual se dirige la capacitación, y el nivel de ajuste o pertinencia entre los métodos usados y los objetivos definidos.

Administración de la capacitación:

Se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Aspectos Logísticos:
 - Calendarización de las actividades.
 - Definición del lugar de realización.
 - Definición de los horarios.
 - Contacto con los relatores.
- Aspectos Administrativos:
 - Citación de los participantes.
 - Compra de materiales.

Sugerencias para lograr con éxito los planes de capacitación:

- Comprometer al nivel superior de la empresa con los planes de entrenamiento.
- Generar una consistencia entre los programas de capacitación y el sistema de recompensas que mantiene la organización.
- Atender a las condiciones de trabajo que rodean al empleado que ha sido capacitado, promoviendo aquellos cambios en la organización -a nivel de su estructura, procesos y cultura- que faciliten y refuercen la estabilidad de los conocimientos, actitudes y habilidades adquiridas por éste.

Detección de las necesidades de capacitación.

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis.

1. Análisis organizacional: El sistema organizacional

Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido el análisis debe verificar todos los factores que inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización y establecer así la política global relativa a la capacitación.

2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación:

El análisis de los recursos humanos procura contratar si son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo.

3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Este nivel es para detectar las necesidades de capacitación efectuándose en el nivel del puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Los análisis de puesto y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos actitudes y conductas, así como las características de la personalidad que se requieren para desempeñar el puesto.

Medios para detectar las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. El administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

- **Evaluación de desempeño:** Permite identificar a los empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.
- **Observación:** Constatar donde hay trabajo ineficiente
- **Cuestionarios:** Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control con evidencia de necesidades de capacitación.

- **Solicitud de supervisores de gerentes:** Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar.
- **Entrevistas con supervisores y gerentes:** Los contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas que se resuelven con la capacitación surgen por entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
- **Reuniones interdepartamentales:** Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinar objetivos.
- **Examen de empleados:** Resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
- **Reorganización del trabajo:** Siempre que las rutinas laborales sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- **Entrevista de salida:** Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida.
- **Análisis del puesto y perfil del puesto:** Proporcionan un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
- **Informes periódicos.** De la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Planeación de la capacitación

“Fase 1: Análisis de la situación (detección de necesidades de capacitación):

Esta etapa es vital para justificar los cursos o la acción de capacitación que se solicita.

En esta etapa se cumple con la detección de las necesidades de capacitación. Por tales se entienden las deficiencias que poseen los empleados o trabajadores.

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, o incurrir en accidentes.

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos organizacionales.

El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación. Los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta al tipo de capacitación que se requiere; cuándo se necesita; quiénes los precisan; y qué métodos son mejores para dar a los empleados las capacidades necesarias.

Una vez hecho el diagnóstico para el plan de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación, con el objeto de satisfacer las necesidades de capacitación. Se procede a determinar los elementos principales del plan de capacitación:

- A quién debe capacitarse: Empleado, trabajador, gerente.
- Quién será el capacitador: Facilitador, asesor...
- Acerca de qué capacitar: Tema o contenido del programa.
- Dónde capacitar: Lugar físico, organismo o entidad.
- Cómo capacitar: Métodos de capacitación y recursos necesarios.
- Cuándo capacitar: Periodo de capacitación y horario.
- Cuánto capacitar: Duración de la capacitación, intensidad.
- Para qué entrenar: Objeto o resultados esperados.

Fase 2: Diseño del plan de capacitación:

Con la información anterior, se procede al diseño del plan de capacitación. Los expertos consideran que el diseño de un plan de capacitación debe enfocarse en estos aspectos:

Definición de objetivos de la capacitación: Es el resultado al cual se quiere llegar con el plan de capacitación. Se requieren de dos objetivos:

- **Objetivos terminales:** Indican la conducta que mostrarán los participantes al finalizar la capacitación. Pues según, la teoría de aprendizaje, todo conocimiento nuevo adquirido produce en la persona un cambio de conducta.
- **Objetivos específicos:** Son objetivos de menor nivel, éstos se van logrando conforme avanza el desarrollo del plan. Se refieren a conductas observables que el participante realiza y, por lo tanto, son directamente evaluables.

Expresan un mayor grado de especificidad, por tal razón se les denomina también: objetivos operacionales.

Deseo y motivación de la persona: Para que se tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas; así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación.

Las siguientes estrategias pueden ser útiles:

- Utilizar el refuerzo positivo.
- Eliminar amenazas y castigos.
- Ser flexible.
- Hacer que los participantes establezcan metas personales.
- Diseñar una instrucción interesante.
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje.

Fase 3: Implementar el plan de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.
- La ejecución de la capacitación presupone:
 - Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
 - Calidad del material de capacitación.
 - Cooperación del personal de la empresa.
 - Calidad y preparación de los instructores.
 - Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste.

Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

Fase 4: Evaluación del plan de capacitación

Permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso.

Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. **Reacciones:** Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.
2. **Aprendizaje:** Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.
3. **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - Presentar elementos idénticos.
 - Enfocarse en los principios generales.
 - Establecer un clima para la transferencia.
4. **Resultados:** Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

- **Evaluación diagnóstica:** Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.
- **Evaluación intermedia:** Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- **Evaluación sumaria:** Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Fase 5: Seguimiento del proceso

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización. El seguimiento es un proceso integral, dinámico y participativo enfocado a la obtención de información para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida, o no y por qué.

Un buen plan de capacitación debe contemplar acciones de monitoreo y seguimiento, no sólo con respecto a los aspectos logísticos sino a la organización y planeación de reuniones orientadas a verificar el impacto que ha logrado la capacitación en el incremento de la productividad, verificar la pertinencia metodológica y pedagógica con relación a la transferencia del aprendizaje a los puestos de trabajo.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados, etc..

Los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan.

La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación. Se obtiene utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma en cómo estos están siendo aplicados en la práctica laboral cotidiana (organización, efectividad, evaluación, intereses, experiencias adquiridas durante el curso, etc.).

Los resultados que se obtienen del seguimiento son:

- Análisis del desempeño profesional del personal capacitado.
- Comparación del desempeño del personal capacitado con el no capacitado.
- Orientación de la planeación en las acciones para su mejor operación.
- Valoración de las capacidades de las entidades responsables del programa (recursos humanos y materiales).
- Identificación de necesidades no satisfechas, condiciones actuales y deseadas.
- Determinación de los objetivos y metas a cubrir en la empresa.³⁷

1.9.5 SUBSISTEMA DE AUDITORIA

“Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que le permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y sirven a sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático si no racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control”.³⁸

³⁷ Material de Estudio de la carrera psicología del Trabajo. Universidad Politécnica Salesiana.

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. 368.

Hace referencia al banco de datos, sistemas de información y auditorias de recursos humanos con los que debe contar la empresa, así como la responsabilidad social como un elemento fundamental del éxito y consecución de las metas impuestas.

- **Datos:** Son los elementos que sientan las bases para formar juicios o resolver problemas. Un dato es solo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en si tienen poco valor pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información.
- **Información:** tiene significado e intencionalidad, aspectos que la diferencian del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos.
- **Comunicación:** es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad.

1.9.5.1 BANCO DE DATOS

“El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información, es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica organizados de modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de banco de datos lo cual reduce la “memoria” en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultaneo, esto disminuye las incongruencias y errores que ocurren debido a archivos duplicados.”³⁹

- **Procesamiento de datos:**

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. 376

Es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, con cierta finalidad u objetivo.

- **El procesamiento de datos es:**
 - ✓ **Manual:** cuando se efectúa manualmente, con fichas, talones, tarjetones, mapas. Etc.
 - ✓ **Semiautomático:** cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático, es decir cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno, y después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas y programadas, sin intervención del operador.
 - ✓ **Automático:** Cuando una máquina programada para un conjunto determinado complejo de operaciones ejecutan la secuencia entera, sin necesidades de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

1.9.5.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Las organizaciones no funcionan al azar, si no de acuerdo con determinadas estrategias y planes que le permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones sirven a sus misiones y sirven a sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático si no racional y deliberado. Para que estas características existan y tengan continuidad es preciso que haya control.”⁴⁰

Sistema de información gerencial de RH:

⁴⁰ GALVAN, Andreita, “*Auditoria de Recursos Humanos*” 2011
<http://es.scribd.com/doc/58699534/Auditoria-de-Recursos-Humanos#scribd> 25/ 1/2014 22:45

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información con el fin de que los gerentes tomen decisiones eficaces, este sistema ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes, en cuanto a conducción de subordinados.

Para montarlo se debe saber que información necesita el gerente de línea, adaptar el sistema a las necesidades de los gerentes de línea, y verificar la información a través de reportes escritos.

Sistema de información para los empleados:

Ellos también necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización. Para ello el sistema de información se debe ajustar a las necesidades y conveniencias.

El departamento de RH trabaja en conjunto con otros departamentos para que el sistema de información sea utilizado de manera apropiada y con el fin de hacer las tareas organizacionales más efectivas, La gestión eficaz del "capital humano" se convierte en una operación necesaria para los profesionales de los recursos humanos, así como es importante hacer un estudio previo, es importante del mismo modo un análisis de los aspectos que competen al desenvolvimiento de la organización.

Recursos Humanos es un área encargada de recopilar los datos de cada trabajador relativos a su historial y características personales, sus competencias y capacidades, hasta los datos más accesibles tales como sus remuneraciones y sus labores en la empresa. La cuantificación de estos datos y la sistematización para su tratamiento permite su manejo posterior por sistemas automatizados, reduciendo el tratamiento manual de las operaciones, costosa fuente de errores.

Es fundamental la estrategia de las empresas en materia de Recursos Humanos ya que nos indica hacia donde están dirigidas las acciones de las empresas. Una buena estrategia contempla equidad interna, equidad externa, un sistema de evaluación del desempeño, sistema de compensación variable, desarrollo de competencias, etc.

La tarea de Recursos Humanos no es sencilla e implica la implementación de sistemas objetivos que nos ayuden a tener una buena administración del capital humano.

Transformar los datos en mecanismos de coordinación y estrategias para el futuro desarrollo organizacional reduciendo gastos operativos, y agilizando procesos dentro de las organizaciones.

Ventajas:

El Sistema de información permite integrar estos cuatro segmentos, creando conexiones funcionales entre estas actividades en el programa informático.

Usando el Internet o el intranet corporativo como medio de comunicación y envío de ficheros, la tecnología puede reducir gastos de transacción, conduciendo a una mayor eficacia de la organización. Los trabajadores o los responsables de servicios pueden también tener un acceso parcial al sistema, que les permite por ejemplo introducir ellos mismos los datos que les conciernen, como solicitudes de permisos y otras. Esas tareas costosas en tiempo y en dinero, como la gestión administrativa del personal, el cambio de los datos personales, la inscripción a un curso de formación o a un plan de pensiones, pueden por lo tanto ser efectuados por aquel que es la causa directa de la acción que debe realizarse. De esta forma se libera al personal directivo de tareas aburridas y repetitivas, permitiéndole concentrarse en problemas de toma de decisiones, estratégicas o políticas, que conducen a la innovación del negocio.

Toda organización debe de construir sobre una base sólida de información, por si sola esta información no sería nada, requiere de un procesamiento efectivo para darle forma; los sistemas de información vienen a moldearla, clasificarla y darle un futuro desarrollo a esos datos para procesos de desarrollo.

El SIRH (Sistema de Información de Recursos Humanos) es una herramienta de información que se utiliza para transformar la información en el desarrollo de planes futuros esta pueden lograr grandes cambios a la hora de toma de decisiones futuras.

El área de recursos humanos viene a tomar parte en este proceso ya que gestionar la información de los integrantes de la organización devenga una gran responsabilidad no es simplemente almacenarla o incluirla es procesarla en conjunto con otros departamentos para desarrollar los planes futuristas.

CAPÍTULO II

ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y DISEÑO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA ESTRUCTURA DEL CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA.

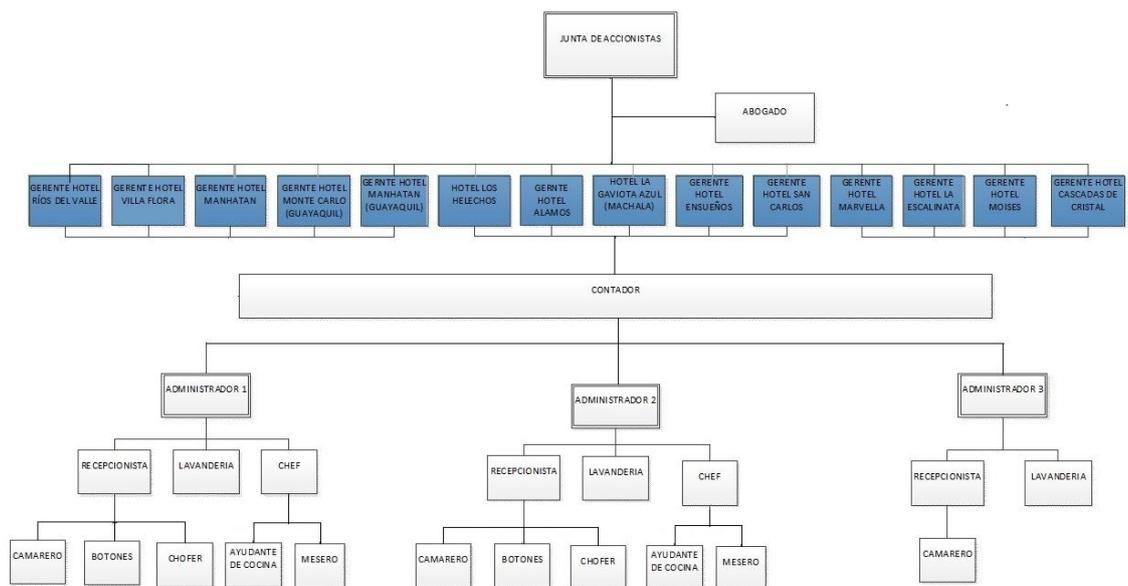
2.1 DISEÑO ORGÁNICO DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

Para describir a la organización de una manera efectiva y rápida es necesario conocer la estructura organizacional, permitiendo de esta manera ver la cadena de mando desde la cima hasta los niveles bajos.

El CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA no cuenta con un organigrama establecido, ni creado anteriormente, por lo tanto con el fin de realizar el levantamiento de información sobre la situación actual de la empresa y proponer la creación de uno para su posterior aprobación se procedió con la investigación sobre la estructura organizacional mediante la aplicación de técnicas como la encuestas, reuniones y la observación misma.

Descripción del Nivel Estratégico.- El CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA está constituido por 14 empresas y sus accionistas, fundamenta su

administración en las decisiones tomadas por estos y los gerentes de cada empresa, el contador general; y bajo este cargo los administradores y luego los diferentes cargos operativos según la función que realicen, la mayoría de actividades, decisiones y negocios necesitan la aprobación conjunta de gerentes y accionistas. Por lo tanto según la investigación realizada se propone el siguiente organigrama para reflejar la situación actual de la jerarquía del conjunto hotelero:



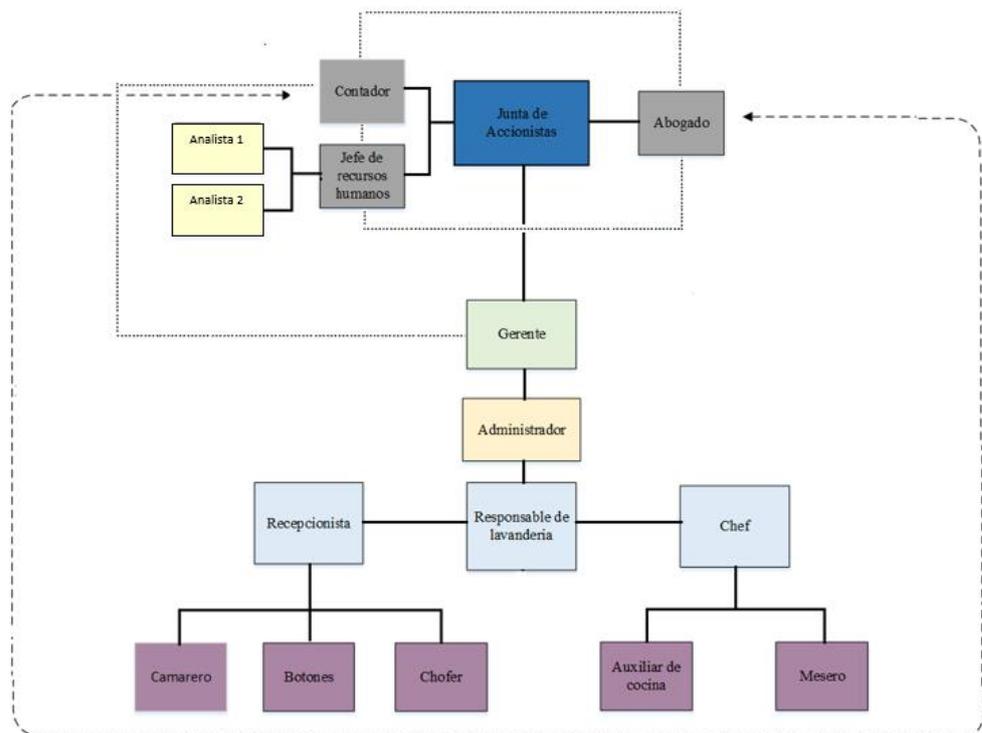
Autor: Tesistas

A través de este análisis se ha evidenciado y confirmado los problemas de comunicación interna, falta de conocimiento de las normas reglamentarias, desinformación total del personal referente a quiénes son sus jefes, pares y subordinados además sobre la gestión que la empresa realiza en cuanto a sus obligaciones y derechos.

Se reitera que en el conjunto hotelero actualmente no existe un documento que describa la empresa en su nivel jerárquico, además de información general de los puestos de trabajo, tareas y atribuciones que les correspondan, por lo cual existe carga laboral en ciertos puestos, razones que permiten proponer el siguiente orgánico funcional para ser revisado y aprobado por los accionistas de las empresas:

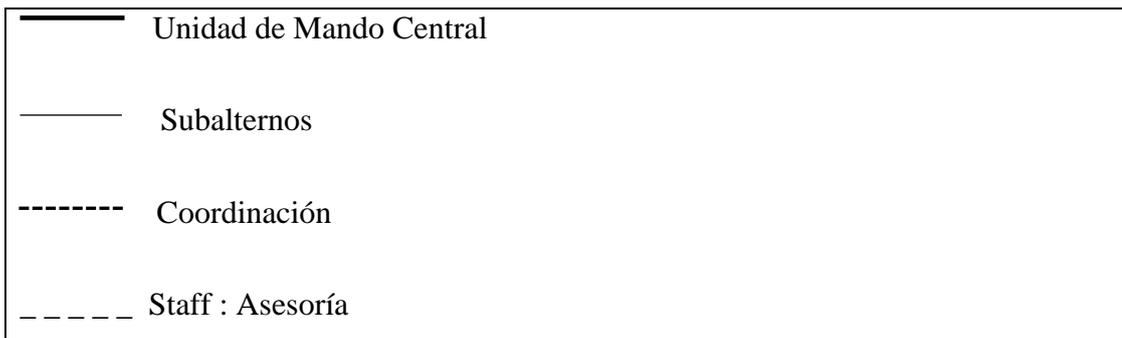
La propuesta del presente organigrama se basa en la encuesta realizada al 20% del personal del conjunto hotelero, llegando a la conclusión que cada uno de los cargos en los diferentes hoteles cumplen las mismas funciones hecho que se corroboró por la entrevista realizada a los tres administradores y el gerente encargado de proporcionar la información. (Anexo 1)

Organigrama propuesto para la cadena hotelera Chacha Parra



Autor: Tesistas

SIMBOLOGÍA



Propuesta para el área de gestión de talento humano. “La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.”⁴¹

Todas las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano. Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas creen valores por sí mismos, y realicen su trabajo con mayor calidad.

Al revisar la información que se proporcionó sobre el manejo de personal del conjunto Hotelero, se pudo identificar una realidad totalmente negativa en la cual su principal fundamento es la falta de organización y desconocimiento de todos los procesos que conlleva una administración de recursos humanos, así como también una marcada falta de comunicación, coordinación e integración entre los directivos y empleados. Se presenta un gráfico que permite ver de manera general la realidad de las empresas hoteleras Chacha-Parra hoy en día por la falta de un modelo de Gestión de Talento Humano.

⁴¹ Monografía creado por María C. de Sousa De R. extraído de// www.gestiopolis.com/recursos/documentos/Afulldocs/rrhh1/annecentrena.htm.

ESPINA DE PESCADO (Causa- Efecto)



Autor: Tesistas

En realidad la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad responsabilidad del departamento de Gestión de Talento Humano dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores ya vistos.

Al hablar de factores se puede mencionar tanto internos como externos entre ellos la actividad de la organización, la dispersión geográfica, la naturaleza humana de las personas que allí laboran, pues la forma de organizar y gestionar al personal se determina por el conjunto de valores compartidos, la forma de pensar y normas que determinan totalmente el comportamiento.

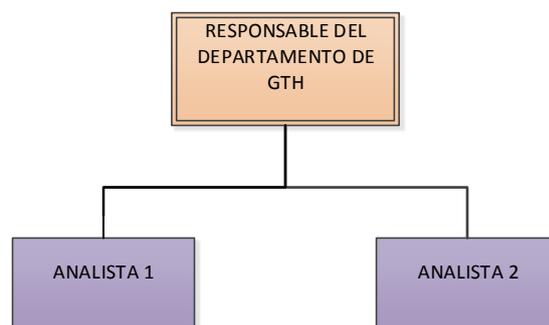
Basándose en estas premisas se propone incorporar el Departamento de Gestión de Talento Humano en el orgánico general del conjunto hotelero, el cual tendrá para los miembros de la empresa una función de staff, es decir de asesoría y consultoría, encargándose de recomendar como mejorar el funcionamiento de cada empresa en cuanto a procesos y solución de problemas que se presenten, de esta manera los administradores y gerentes serán quienes tomen las decisiones en cuanto a nuevas contrataciones, promociones, transferencias, evaluación de desempeño, capacitación, etc. manteniendo autoridad sobre sus subordinados, es decir facultad para decidir y actuar, pero siempre trabajando en conjunto con el departamento de staff, quién les proporciona la debida orientación, normas y procedimientos para administrar a sus subordinados, además el departamento de gestión humana debe especializarse en procesos como reclutamiento, selección, inducción, capacitación, análisis y

evaluación de puestos etc. Para proponer y recomendar a la organización y de esta manera se tomen decisiones acertadas.

Además partiendo del hecho que se cuenta con hoteles geográficamente dispersos se propone la implementación del departamento en Cuenca ya que se trata de la ciudad donde se encuentra el mayor número de empresas, por lo tanto el área de gestión humana estará centralizada, esta situación presenta la ventaja de uniformidad en los criterios para la aplicación de técnicas y proceso en puntos distintos y la desventaja se presenta en la distancia, la comunicación puede ser demorada y sin mucho conocimiento de los problemas locales, por lo tanto se recomienda además con el tiempo fijar visitas trimestrales del jefe de Talento Humano a las diferentes empresas de otras ciudades.

Para la implementación del departamento de gestión de talento humano dentro del orgánico funcional se debe efectuar la contratación de tres profesionales en el área de Psicología Laboral, cuyos perfiles se agregarán más adelante en el estudio.

Se propone el siguiente orgánico funcional para el área de gestión de talento humano para el conjunto hotelero Chacha-Parra.



Descripción:

Responsable o jefe del departamento de gestión de talento humano:

Deberá cumplir con dos funciones básicas:

- ✓ Supervisión de las funciones, por lo tanto se encargará de planificar, ejecutar, controlar y evaluar los planes y programas que se proponga dentro del departamento.

- ✓ Gestión de los empleados.

Analista 1: Será el encargado de realizar tareas concernientes a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal, además del análisis, descripción y valoración de los cargos dentro del conjunto hotelero y todo lo referente a banco de datos y sistemas de información.

Analista 2: Será el encargado de realizar tareas concernientes al manejo de nómina, evaluación de desempeño, capacitación, formación y desarrollo, al igual que velará por el cumplimiento por las normas técnicas y legales sobre prevención de accidentes, impuestas por el código de trabajo.

Información sobre la creación del departamento de recursos humanos

La gestión de talento humano es un factor fundamental para el efectivo funcionamiento y desarrollo de la organización, permite conseguir objetivos tanto individuales como colectivos por medio del aprovechamiento y correcta utilización del capital humano; estos factores hacen necesario el diseño y creación de un ente encargado de gestionar el talento humano en el conjunto hotelero Chacha-Parra, para posteriormente implementarlo.

A través de las funciones administrativas de este departamento y siguiendo los lineamientos de las políticas de la organización se podrá optimizar los recursos económicos al disminuir la rotación de personal, principal problema de la organización; consiguiendo así un beneficio mutuo pues se logrará fortalecer la cultura organizacional con un colaborador satisfecho.

Administración de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas trazadas ya sea a corto o largo plazo, se aplica a todo tipo de organizaciones tanto pequeñas o grandes lucrativas y no lucrativas. La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición. Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico. Ivancevich John (2005)

Misión del departamento de gestión de talento humano del CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA.

Crear condiciones laborales, en las cuales, el capital humano desarrolle su máximo potencial de desempeño y garantizar el desarrollo, la capacitación, la estabilidad y permanencia de empleados idóneos para las distintas áreas de la empresa, buscando en todo momento mejorar la participación, la productividad y la calidad en el cumplimiento de las metas empresariales.

Visión del departamento de Gestión de Talento Humano para el CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Ser un departamento que promueva el desarrollo integral del capital humano y lograr el uso eficaz y eficiente del personal de acuerdo con los objetivos definidos por el CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA.

Funciones del área de recursos humanos para el conjunto Hotelero Chacha-Parra.

- Elaborar el plan estratégico de Gestión de talento Humano para el conjunto hotelero, de tal manera que las empresas cuente con una herramienta que lo oriente cuando requiera personal para las diferentes áreas.

- Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos a través de un proceso de selección ordenado.
- Determinar los perfiles de los puestos de trabajo dentro del conjunto hotelero, es decir describir las responsabilidades que definan cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupa.
- Diseñar formatos para los diferentes procesos dentro del área de GTH
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, en especial en el manejo del cliente externo que es nuestro principal objetivo.
- Llevar el control de beneficios de los empleados, administrar la nómina con base en la normativa y leyes vigentes, conforme la disponibilidad presupuestaria, sin descuidar los incentivos y reconocimientos que pueda proporcionar el conjunto hotelero hacia el desempeño humano interno.
- Prevenir riesgos laborales, buscar establecer un adecuado nivel de protección de la salud de los trabajadores y de las condiciones de trabajo.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Desarrollar y proponer políticas de Gestión de Talento Humano.
- Auditoría interna para retroalimentación a la unidad y mejora continua.
- Proporcionar a la empresa la información necesaria que le permita asegurarse de tener el personal adecuado y el número apropiado de colaboradores.
- Mantener al talento humano informado, capacitado y motivado de tal manera la empresa cumpla sus objetivos y no se vea afectada económicamente.

Fases para la creación del departamento de Gestión de Talento Humano.

La implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano es una herramienta fundamental para la consecución de los objetivos tanto a corto como a largo plazo que se ha impuesto el conjunto hotelero, se propone para su creación un proceso que consta de tres fases a seguir:



Fase 1 Diseño y Creación.-

- Actualizar la estructura orgánica requerida por la empresa y crear el correspondiente organigrama incorporando el departamento de Gestión de Talento Humano.
- Desarrollar políticas de Gestión Humana.
- Diseñar formatos para los diferentes procesos dentro del departamento, documentar roles y competencias de cada uno de los subsistemas.

Fase 2 Administración del Talento Humano.-

- Planificación del Talento Humano.
- Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación.
- Proceso de Inducción.
- Análisis y Descripción de Puestos de trabajo.
- Sistema de Evaluación de Desempeño.
- Desarrollo Organizacional.
- Políticas salariales, Beneficios sociales.
- Prevención de riesgos laborales, protección de la salud de los trabajadores y condiciones de trabajo.
- Planes de capacitación.
- Bancos de datos para almacenar y acumular datos debidamente codificado.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.

Fase 3 Seguimientos y Ajustes.

- Asegurar el cumplimiento de Leyes Laborales.
- Revisión, actualización y plan de continuidad de procesos.
- Plan y cronograma de Capacitación anual que incluyan capacitaciones permanentes en servicio y atención al cliente y trabajo en equipo, como ejes transversales a todas las necesidades de capacitación regular.
- Auditoría Interna anual que nos sirva para retroalimentar el nuevo departamento y proponer mejoras continuas.

Objetivos del departamento de gestión de talento humano:

- Lograr el máximo rendimiento del capital humano dentro de las organizaciones a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento profesional y personal.
- Proporcionar a la empresa el capital humano necesario y calificado para lograr cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.
- Promover eficiencia y eficacia.
- Lograr satisfacer todas las necesidades del cliente interno logrando un verdadero sentido de pertenencia que se refleje en la productividad y atención al cliente externo.

Subsistemas.- el área de gestión de talento humano se refleja como un sistema cuyo proceso implica cinco subsistemas interdependientes: el de provisión, de organización, de retención, de desarrollo y el de evaluación de recursos humanos, y las políticas se basan principalmente en cómo desarrollar estos subsistemas.

Presupuesto

Para la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano de la cadena Hotelera Chacha Parra se propone el siguiente presupuesto.

SUELDOS Y SALARIOS	
Responsable del Área de Recurso Humanos	650
Analista 1	354
Analista 2	354
Total	1.358

EQUIPO TECNOLÓGICO	
Computadores de escritorio	Existente
Impresora	Existente
Proyector de datos	350
Total	350

ADECUACIÓN FÍSICA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
Remodelación oficina	500
Instalaciones eléctricas oficina	100
Instalaciones de redes	100
Total	700

MATERIAL DE OFICINA			
Materiales	Cantidad	Valor unitario	Valor total

MUEBLES DE OFICINA Y ENCERES			
		CANTIDAD	VALOR
Resmas A4	10	4.00	40.00
Escritorio		2	600
Esferos	1 CAJA	5.00	5.00
Archivador		1	400
Carpetas	200	0.15	30.00
Teléfono		1	EXISTENTE
Varios		150.00	150.00
Pantalla para proyectar datos		1	200
TOTAL			425.00
Sillas de oficina			
		3	600
TOTAL			1.800

TOTAL	3.508
--------------	--------------

El aporte necesario para la implementación del departamento de Gestión de Talento Humano para la cadena hotelera Chacha Parra, será financiado por la misma ya que la junta de accionistas ha visto necesario y conveniente para la cadena hotelera contar con este departamento, por lo cual se contará con la inversión económica requerida para la creación de este contando con total apoyo.

2.2 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Para armar un equipo de personal idóneo dentro de las empresas hoteleras se debe definir un conjunto de técnicas a utilizar de modo que el proceso sea a la vez rápido y efectivo, brindando así información directa y necesaria para mejorar las funciones del personal, por lo tanto dentro del subsistema de provisión vamos a referirnos al reclutamiento, selección e inducción como un conjunto de técnicas que permiten elegir o escoger entre varios candidatos o postulantes a la persona más adecuada para ocupar los puestos existentes en las empresas y luego conseguir que estos se adapten de una manera rápida a su nuevo puesto de trabajo.

Es importante mencionar entre los principales motivos por los cuáles se generan las vacantes o puestos de trabajo dentro del conjunto hotelero son: renunciaciones, despidos, enfermedades y permisos; razón por la cual el subsistema de provisión es una herramienta fundamental dentro del departamento de gestión de talento humano pues permitirá conocer y crear procesos administrativos que ayudan a normar y regular las actividades de los colaboradores.

2.2.1 RECLUTAMIENTO

Para el autor Chiavenato (2011) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, por lo tanto el objetivo principal del reclutamiento es tener en un momento específico el mayor número de personas disponibles que reúnan los requisitos de los puestos vacantes o cargos a cubrirse en la empresa.

Para realizar un efectivo proceso de reclutamiento dentro del Conjunto Hotelero Chacha-Parra se ha dispuesto en primer lugar considerar los siguientes aspectos en el departamento de gestión de talento humano:

- Elaborar un plan de reclutamiento de personal que permita al departamento de gestión de talento humano conseguir planificada mente y siguiendo un proceso determinado el conjunto de candidatos calificados para el puesto requerido.
- Realizar una base de datos del personal entrevistado en ocasiones anteriores, información que permitirá ahorrar tiempo.
- Al momento de realizar los anuncios de requerimiento tener presente para los niveles administrativos y atención al cliente hacerlo en las universidades que ofrecen la carrera de administración turística y hotelera, y en las escuelas de formación o institutos para camareros, cocineros, botones etc., abaratando así costos en anuncios.
- Tener estructurado un estudio de planeación de personal para la temporada alta que corresponde a los meses de abril y noviembre, así como para los meses que se presenta mayor número de rotación diciembre y enero; y finalmente la época de vacaciones agosto y septiembre, tiempo en el cual los colaboradores aprovechan el descanso escolar para tomar su tiempo libre estipulado en la ley, evitando inestabilidad en la empresa.
- Por el tamaño de cada empresa que actualmente forman el conjunto hotelero Chacha-Parra, se recomienda considerar como primera opción el reclutamiento externo ya que el número de colaboradores es limitado en número y funciones.

Planeación de personal.- Hace referencia a cambios o necesidades internas de personal dentro del conjunto hotelero en un tiempo determinado y los medios o

estrategias para lograr cubrir estos requerimientos, los cuales se reflejan en la siguiente tabla según información obtenida de la encuesta aplicada. (Anexo2)

Tabla #1

<p>TEMPORADA ALTA</p>	<p>Abril y Noviembre (Cuenca) Julio y Octubre (Guayaquil) Febrero y Julio (Machala)</p>	<p>Para esta época se mantiene el proceso de años anteriores en el cuál se aplica El CONTRATO DE TEMPORADA que se celebra para la ejecución de trabajos de carácter periódico o cíclico. Estos contratos establecen garantías para la estabilidad de los empleados, ya que el empleador está obligado a contratar los mismos empleados cada temporada que requiera el servicio. Si el empleador no contrata a los mismos empleados podría considerarse que el empleado fue despedido intempestivamente. El conjunto hotelero cuenta ya con un grupo selecto de empleados para realizar su trabajo en estas fechas.</p>
<p>VACACIONES</p>	<p>Agosto y septiembre (Sierra) Febrero y Marzo (Costa)</p>	<p>Al igual que en temporada alta, en época de vacaciones se mantendrá las medidas de contingencia ya utilizadas.</p> <p>Se recibe a los practicantes de universidades, colegios y escuelas de formación que mediante oficios de sus respectivas instituciones solicitan año tras año realizar sus prácticas en los hoteles en estas fechas pues coincide con su temporada de vacación escolar, los cuales reemplazarán a los colaboradores que hayan solicitado su</p>

		<p>permiso de vacaciones.</p> <p>Para el pago de pasantías se debe regir a las leyes pertinentes.</p>
<p>ALTA ROTACIÓN</p>	<p>Diciembre</p> <p>Enero</p>	<p>Para la época de alta rotación se procederá al planteamiento de horas extras y jornadas dobles entre los colaboradores, ya que son fechas en las cuales las personas deciden descansar y no buscan trabajo, por lo que es casi imposible contratar personal externo.</p>

Autor: Tesistas

Objetivo del Reclutamiento.- Para el conjunto hotelero Chacha Parra los principales objetivos del proceso de reclutamiento son: prever con anticipación períodos de escases de personal, proporcionar oportunidades de empleo, atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

Políticas del Reclutamiento.- Sirven como dirección a la hora llenar una vacante.

El requerimiento y su formato deberán estar firmado obligatoriamente por el jefe solicitante.

Las carpetas de los postulantes deben tener toda la documentación exigida por el departamento de gestión de talento humano de lo contrario no serán aceptadas.

Los candidatos no podrán ser menores de 20 años y mayores de 35 años.

Los candidatos deberán ser de nacionalidad ecuatoriana.

Se dará prioridad a candidatos que residan en la zona donde se encuentra ubicada la empresa.

Se contratará personal extra solo en vacaciones y fechas específicas que requieran de más elementos.

En ningún caso la documentación será recibida por e-mail, únicamente de forma física.

Las carpetas de los postulantes serán recibidas por el analista de talento humano y en los casos de Guayaquil y Machala lo hará el administrador, quien enviará a la ciudad de Cuenca para su análisis.

Plan de reclutamiento propuesto para el conjunto hotelero Chacha-Parra.

El plan de reclutamiento constará de seis pasos a seguir, dentro de los cuáles se enfoca un proceso sencillo y a la vez eficiente que permitirá incurrir en ahorro de tiempo y dinero.

Paso 1

Requisición de personal.- La obtención de información del puesto vacante se realizará por medio del Formulario de Requisición del Personal (Anexo3) el cuál será llenado por el responsable del área, en este formulario se especificará las características que debe cumplir la persona que ocupará el cargo así como las características del puesto, este formulario deberá ser entregado al departamento de gestión de talento humano.

Paso 2

Comparación.- el analista se encargará de evaluar o comparar las necesidades del jefe inmediato con el perfil del cargo que buscamos, con el fin de hacer una revisión efectiva y no incurrir en fallas al momento de hacer los anuncios pertinentes.

Paso 3

Anuncios.- Una vez identificada la vacante se procederá a reclutar al personal que cumpla con el perfil por medio de anuncios y como se señaló anteriormente se lo realizará primero en universidades que ofrecen la carrera de administración turística y hotelera, en escuelas de formación o institutos dedicados a formar técnicos en la rama de hostelería; si este medio no resultare se procederá a acudir a medios en los cuales el costo es bajo o nulo como la red socio empleo del gobierno, computrabajos; y a medios que implican costos como la prensa local, multitrabajos, etc., y para los niveles administrativos en plataformas informativas.

Paso 4

Revisión de carpetas.- Todas las personas que presenten sus carpetas en la empresa deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Hoja de vida.
- Dos fotos tamaño carnet a color.
- Dos copias de la cedula de identidad.
- Una copia del certificado de votación.
- Tipo de sangre.
- Copia del título del último año de estudios.
- Copias de diplomas o certificados de cursos de capacitación.
- Certificados de trabajos anteriores.
- Una copia de la cédula de identidad de la esposa/o (si es casado)
- Partida de matrimonio original.
- Partidas de nacimiento de cada uno de los hijos.
- Cuatro certificados de honorabilidad, extendidos por personas que no sean parientes o empleados de las empresas.

Cuándo se ha terminado la revisión de los documentos requeridos en las carpetas se procederá a notificar a todos los postulantes, es decir a quienes deben continuar en el proceso porque han cumplido con lo requerido y a quienes se da por terminado el proceso porque no cumplen con la documentación necesaria.

Paso 5

Luego del informe a los postulantes que cumplieron con el proceso, se procederá a realizar verificación de las referencias personales y su legitimidad.

Este proceso se realizara vía telefónica, y sus resultados se reflejaran en una ficha (Anexo 4)

Paso 6

Análisis comparativo.- El siguiente paso será realizar un análisis comparativo entre el currículum del candidato y el perfil del puesto, con esta información se procederá a realizar una valoración de carpetas distribuyéndolas en tres categorías: A. Idóneas - B. Intermedias - C. Opcionales. Siendo las que pertenecen a la categoría A las seleccionadas para continuar con el proceso de selección.

Paso 7

Solicitud de empleo.- Los candidatos seleccionados deberán llenar la solicitud de empleo. (Anexo 5) la misma que será llenada y entregada en el departamento de gestión de talento humano al analista responsable.

2.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez obtenida la información del cargo a ocuparse e identificados y seleccionados los candidatos más adecuados a través del reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, el cual debe estar constituido por una serie de pasos encaminados a elegir al aspirante que se encuentra más apto para ser contratado, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal dentro de cada uno de los hoteles.

Objetivo.- Elegir y clasificar los candidatos adecuados y calificados para llenar la o las vacantes disponibles en el Conjunto Hotelero Chacha-Parra.

Políticas.-

El tiempo del proceso no será mayor a cinco días hábiles.

La entrevista de selección se aplicará únicamente en el propio establecimiento hotelero.

En los casos de Guayaquil y Machala el jefe de GTH. Viajará a estas ciudades para cumplir con el proceso.

Las pruebas psicológicas serán aplicadas por el jefe de GTH mediante las normas establecidas para cada retroactivo.

Obligatoriamente se comunicará a los candidatos vía telefónica e e-mail sobre los resultados del proceso sean cual fueren los resultados.

En caso de verificarse que exista falsificación de documentos, este será el fin del proceso para este candidato.

Es importante recalcar los elementos que establecen en gran parte un efectivo proceso de selección:

- **Descripción de cargos.-** La información obtenida proporcionará las especificaciones personales, descripción de tareas y niveles de desempeño que requiere el cargo, información que permitirá elegir al candidato adecuado con el fin de evitar futuras rotaciones, pérdidas económicas, pérdidas de tiempo, etc.
- **Planes a corto y largo plazo.-** Permite conocer futuras plazas de trabajo, vacantes o específicas necesidades de personal en un tiempo determinado y de esta manera conducir el proceso de selección en forma planificada y ordenada.
- **Técnicas adecuadas.-** La aplicación de técnicas específicas y escogidas con anterioridad para cada puesto permitirá acelerar el proceso de selección evitando así contratiempos y dificultades en cuanto a la aplicación y obtención de resultados.

Técnicas de selección.- Cuando se ha obtenido la información del cargo vacante se debe elegir las técnicas más adecuadas para identificar y seleccionar al candidato idóneo. Las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

Tabla #2

TÉCNICA	DEFINICIÓN
Entrevistas de Selección	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigidas (formato) ✓ No Dirigidas
Pruebas de Conocimiento o Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generales: <ul style="list-style-type: none"> • De cultura general. • De Idiomas. ✓ Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • De cultura profesional • De Conocimiento Técnico
Pruebas Psicométricas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De Aptitudes <ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicas
Pruebas de Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Expresivas: <ul style="list-style-type: none"> • Psicodiagnóstico. • Miocinético. ✓ Proyectivas: <ul style="list-style-type: none"> • De árbol • Rorschach • TAT(thematic Apperception test)

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inventarios: <ul style="list-style-type: none"> • De Motivación • De Frustración • De Interés
Técnicas de Simulación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Psicodrama ✓ Dramatización (role-playing)

Fuente: CHIAVENATO, IDALVERTO, Administración de Recursos Humanos, Mag Graw Hill, Quinta Edición, 2000, pag.249

Técnicas a utilizar en el proceso de selección del conjunto Hotelero Chacha-Parra.

Las pruebas de selección de personal son el conjunto de pruebas que se aplican a los candidatos durante el proceso de selección, cuando se ha definido el perfil profesional – personal del cargo que se desea cubrir en la empresa se determina las áreas de exploración y las pruebas específicas que deben aplicarse.

Se ha propuesto utilizar más de una técnica de selección ya que cada una proporcionará información valiosa sobre el candidato y además servirán de apoyo entre ellas para perfeccionar el proceso, es importante evaluar cuáles son las técnicas que representarán el mejor elemento de predicción para un buen desempeño en el cargo.

Para el proceso de selección dentro del conjunto hotelero se ha recomendado hacer una clasificación de los cargos de las empresas en tres grupos o áreas para la aplicación de las técnicas a utilizar.

- Área Ejecutiva: accionistas, gerentes.

- Área Administrativa: Jefe del departamento de Gestión de talento Humano, Administrador, Contador, Analista de Gestión de Talento Humano.
- Área Operativo: Recepcionista, Camarero, Botones, Chofer, Chef, Ayudante de Cocina, Responsable de lavandería, mesero.

La Entrevista será la única técnica que se aplicará en el proceso de selección para todos los cargos.

Procedimientos del subsistema de selección:

El procedimiento de selección constará de los siguientes pasos, una vez que se hayan identificado los candidatos adecuados mediante el reclutamiento:

Paso 1

La entrevista.- “Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros medios de comunicación”⁴².

Dentro del proceso de selección del conjunto hotelero, la principal finalidad de la entrevista es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica, además de conocer personalmente al o los aspirantes para verificar datos contenidos en la solicitud de empleo y su hoja de vida, así como otros factores que serán puntuados dependiendo del desenvolvimiento e impresiones iniciales dadas por el candidato al entrevistador.

La entrevista es un proceso que deberá ser llevado por un profesional que además de tener formación deberá poseer pericia y experiencia, para lo cual se recomienda que sea el jefe del departamento de Gestión de Talento Humano quien realice esta labor, el cual pasará el informe al administrador pertinente recomendando o no al candidato.

Los objetivos de entrevistador son:

- Conocer al candidato.

⁴² ALLES Martha, Selección por competencias, Garnica S.A, Buenos Aires 2010, pag.234

- Investigar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.
- Probar sus actitudes personales.
- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.
- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

Los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que el perfil profesional y personal se adecúa al requerido en el cargo vacante.
- Causar una impresión positiva.
- Demostrar su competencia laboral para el puesto, el interés en el mismo.
- Transmitir la información solicitada por el entrevistador de manera positiva y sincera.

Procedimiento: Con el fin de obtener eficacia en la aplicación de la entrevista en el conjunto Hotelero Chacha-Parra se debe tener en cuenta una serie de pasos con aspectos definidos:

- El entrevistador debe tener claros los objetivos de la entrevista, es decir, qué se pretende conseguir con ella.
- El entrevistador debe leer cuidadosamente el perfil, el cargo vacante, el currículum y la solicitud de empleo del entrevistado para tener una visión completa de los aspectos más importantes del entrevistado.
- El ambiente es un factor muy influyente en el desarrollo de la entrevista. Se debe tener mucha precaución en aspectos como el ambiente físico y psicológico; por esta razón el lugar de la entrevista debe ser confortable, con la menor cantidad posible de ruidos y procurar que no se presenten interrupciones. En cuanto al ambiente psicológico, el clima debe ser ameno y cordial, sin presión de tiempo ni imposiciones.

- La entrevista debe ser abierta y cortés, en especial al cierre, el entrevistador debe dar indicaciones claras que la entrevista terminó e indicar al candidato sobre las acciones futuras y cómo será contactado para saber el resultado. Por ejemplo: Tiene usted alguna pregunta..... Si está todo claro, le comento que el paso siguiente es.....

- Como ya se ha mencionado el entrevistador deberá informar de manera adecuada y oportuna al entrevistado sobre la empresa y en especial sobre el puesto de trabajo para el cual está postulándose.

Desarrollo de la entrevista: Durante el desarrollo de la entrevista es importante tomar en cuenta ciertos aspectos como:

“Terminar un tema para pasar a otro.

Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos: anécdotas sobre actividades sociales, hobbies, trabajo y universidad.

Escuchar atentamente, brindando al entrevistado la posibilidad de expresar toda su respuesta con comodidad.

Evitar la dispersión del candidato.

Repetir lo que el postulante dice, como una técnica para asegurarse de haber comprendido bien lo que quiso expresar.

Tomar notas de lo relevante para analizarlo después de la entrevista.”⁴³

Formato: La entrevista dirigida que se aplicará en el conjunto hotelero será aplicada por el jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano, la cual constará de dos partes, la primera se confirmará que todo lo que está detallado en la hoja de vida y la solicitud de empleo del candidato sea factible, se inicia con una bienvenida e

⁴³ ALLES Martha, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, Buenos Aires: Garnica S.A (2007), pag.154

introducción corta por parte del entrevistador luego con preguntas sencillas como ¿cuál es su nombre?, estado civil? se indagará además sobre el entorno familiar, (padre, madre, esposa, etc.), en la segunda parte se debe desarrollar preguntas orientadas hacia la necesidad de la empresa, con esto se puede observar como el candidato desarrolla su percepción y características personales, además el entrevistador debe indicar de manera clara y sencilla toda información sobre la empresa. (Anexo 6)

Podemos adicionar otras preguntas cuando la entrevista sea dirigida para directivos o mandos medios como:

¿Qué ventajas e inconvenientes vez en tu forma de dirigir?

¿Cómo motivas a las personas?

¿Cuáles son las características de un buen líder en el campo profesional?

¿Qué buscas cuando contratas a una persona?

Explícame una situación en la cual has tenido que despedir a uno de tus colaboradores.

¿Qué métodos utilizas para crear armonía en tu grupo de trabajo?

¿Cómo determinas la capacidad de un subordinado?

¿Qué tipo de colaboradores prefieres? ¿Por qué?

¿Cómo estableces tus prioridades?

¿Qué es lo que te resulta más difícil delegar?

Describe cómo organizas y planificas tus actividades.

¿Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?

Reporte.

Para evaluar la entrevista se consideran dos aspectos: el material que hace referencia a toda la información que el candidato proporciona cuando llena la solicitud de empleo, la misma que será ampliada y verificada en la entrevista y el aspecto formal que evalúa el comportamiento del entrevistado, tomando en cuenta sus características independientemente de sus calificaciones profesionales.

Una vez realizada la entrevista y el entrevistado se ha marchado, se elabora el reporte de la entrevista inmediatamente, para lo cual se presenta un formato sugerido para el conjunto hotelero.

Los datos personales deberán ser llenados por la persona encargada de la selección de personal antes de comenzar la entrevista, mientras que el reporte deberá ser realizado por el jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano, que es la persona encargada de realizar la entrevista. (Anexo 7 Formato sugerido para el informe de la entrevista.)

Paso 2

Aplicación de las pruebas de selección:

Cuando se ha realizado la entrevista el analista debe concertar el siguiente encuentro en hora y fecha determinada, tiempo en el cual se procederá a aplicar las siguientes pruebas de selección, como suelen aplicarse más de una técnica de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante, se propone un proceso para el conjunto hotelero de Selección secuencial basándose en tres técnicas de selección, la primera la entrevista y las dos restantes serán escogidas por el Jefe del departamento de gestión de talento humano, según el cargo, en este encuentro se dará al postulante la información pertinente al puesto de trabajo.

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

A continuación se propone una tabla de las diferentes técnicas a ser aplicadas:

Tabla # 3

PRUEBAS	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO	ÁREA A LA QUE SE APLICA
ENTREVISTA DIRIGIDA	Es la técnica de selección más común dentro de las empresas y a pesar que no tiene base científica es la que mayor influencia tiene en la decisión final, respecto al candidato.	Aplicación de formato	Ejecutiva Administrativa Operativa
CONOCIMIENTOS	Estas pruebas nos sirven para evaluar el conocimiento general y específico de los candidatos frente a las exigencias de un cargo, lo que medimos con estas pruebas son los conocimientos técnicos o profesionales que posee una persona.	Pruebas Informáticas. Inglés. Contabilidad. Cultura General. Ciertas técnicas específicas de acuerdo al cargo.	Ejecutiva Administrativa Operativa

<p align="center">TEST DE APTITUDES</p>	<p>Sirve para identificar diversas funciones como la velocidad de reacción, la coordinación, entre otros. En la actualidad, el test de aptitudes es muy utilizado para conocer las habilidades del postulante.</p>	<p>Test PMA</p>	<p>Ejecutiva Administrativa</p>
<p align="center">TEST DE PERSONALIDAD</p>	<p>Esta herramienta psicológica diseñada para medir aspectos de la personalidad tales como: Actividad, Afectividad y Resonancia o Repercusión, Percepción del pensamiento colectivo, formas de carácter, estabilidad emocional y forma de actuar</p>	<p>Test 16pf5 Test de Mauricio Gex</p>	<p>Ejecutiva Administrativa Operativa</p>
<p align="center">TÉCNICA DE SIMULACIÓN</p>	<p>El objetivo es imaginar la forma de actuar y las decisiones que tomaría cada uno de los personajes en situaciones diferentes. Después, se trata de actuar como ese personaje en casa uno de los casos.</p>	<p>Role – playing Psicodrama</p>	<p>Operativa Sugerido también al área administrativa</p>

Paso 3

Descripción realista del puesto

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición el resultado es casi siempre negativo. Para evitar esto, es necesario llevar a cabo una "familiarización" con el equipo y los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el mismo lugar de trabajo.

Está demostrado que la rotación disminuye cuando se advierte a los futuros empleados las realidades menos atractivas de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

Paso 4

Examen Médico

El examen médico es importante ya que representa una fuente valiosa de información para la empresa por lo tanto es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a constantes quebrantos de salud

Se sugiere contratar un servicio especializado en exámenes de salud, para evaluar la salud del postulante.

El examen médico se realizará al final del proceso de selección y de acuerdo con los resultados puede ser sujeto de contratación, además de proporcionar una información completa del candidato. (Anexo 8 Formato sugerido de examen médico de admisión.)

Paso 5

Decisión de contratar:

La decisión de contratar al postulante al cargo indica el final del proceso de selección. Esta decisión se debe tomar en una reunión entre el jefe que hace el requerimiento y jefe del departamento de gestión de talento humano de acuerdo a todos los parámetros ya expuestos. Con el fin de mantener una imagen impecable de la empresa es importante comunicarse con las personas que no fueron seleccionadas, informarles del proceso pues constituyen una inversión en tiempo y dinero, además como van a formar parte de un banco de datos pueden ser potenciales candidatos idóneos para otros puestos.

Paso 6

Resultados y retroalimentación:

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo colaborador contratado.

La contratación:

“Art. 8.- **Contrato Individual.**- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.”⁴⁴

Es el siguiente proceso luego del reclutamiento y la selección, hace referencia a la decisión final de la selección, y consiste en formalizar la relación laboral del candidato seleccionado para desempeñar el cargo dentro de la empresa.

El documento que abaliza esta relación es el contrato de trabajo, el cual establece la relación jurídico laboral entre colaborador y empresario, esta incluye claramente la descripción, el registro y aceptación por ambas partes, en el cual el colaborador se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales, así como es responsabilidad del empleador retribuirlo económicamente, por medio de la remuneración y prestaciones sociales.

⁴⁴ <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Evaluación y Control de Resultados.- el proceso de selección en el Conjunto Hotelero debe ser eficiente y eficaz. Eficiente es decir saber hacer bien las cosas al momento de entrevistar, al aplicar las diferentes técnicas, hacerlo de una manera rápida y ágil, etc., y eficaz al obtener resultados positivos y lograr con ello los objetivos deseados.

Para medir la eficiencia es necesario considerar una estructura de costos:

Tabla # 4

COSTOS DE	VALOR
Personal	Salarios y prestaciones sociales de quienes intervienen en el proceso.
Operación	Llamadas telefónicas, honorarios de profesionales y Servicios relacionados(agencias de reclutamiento, consultorías) Anuncios en periódicos.
Adicionales	Se incluye otros costos como equipo, software, mobiliario e instalaciones, etc.

Autor: Tesistas

2.2.3 INDUCCIÓN:

Si bien el proceso de selección aporta al éxito del desempeño del colaborador, en sí no es suficiente para garantizar la adaptación de este al cargo y al logro de los resultados a corto plazo, es por ello que la inducción es una herramienta necesaria para que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones; se integre al puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Objetivo:

Facilitar el proceso de adaptación e integración del nuevo colaborador, estableciendo un canal adecuado de comunicación entre el personal y la empresa.

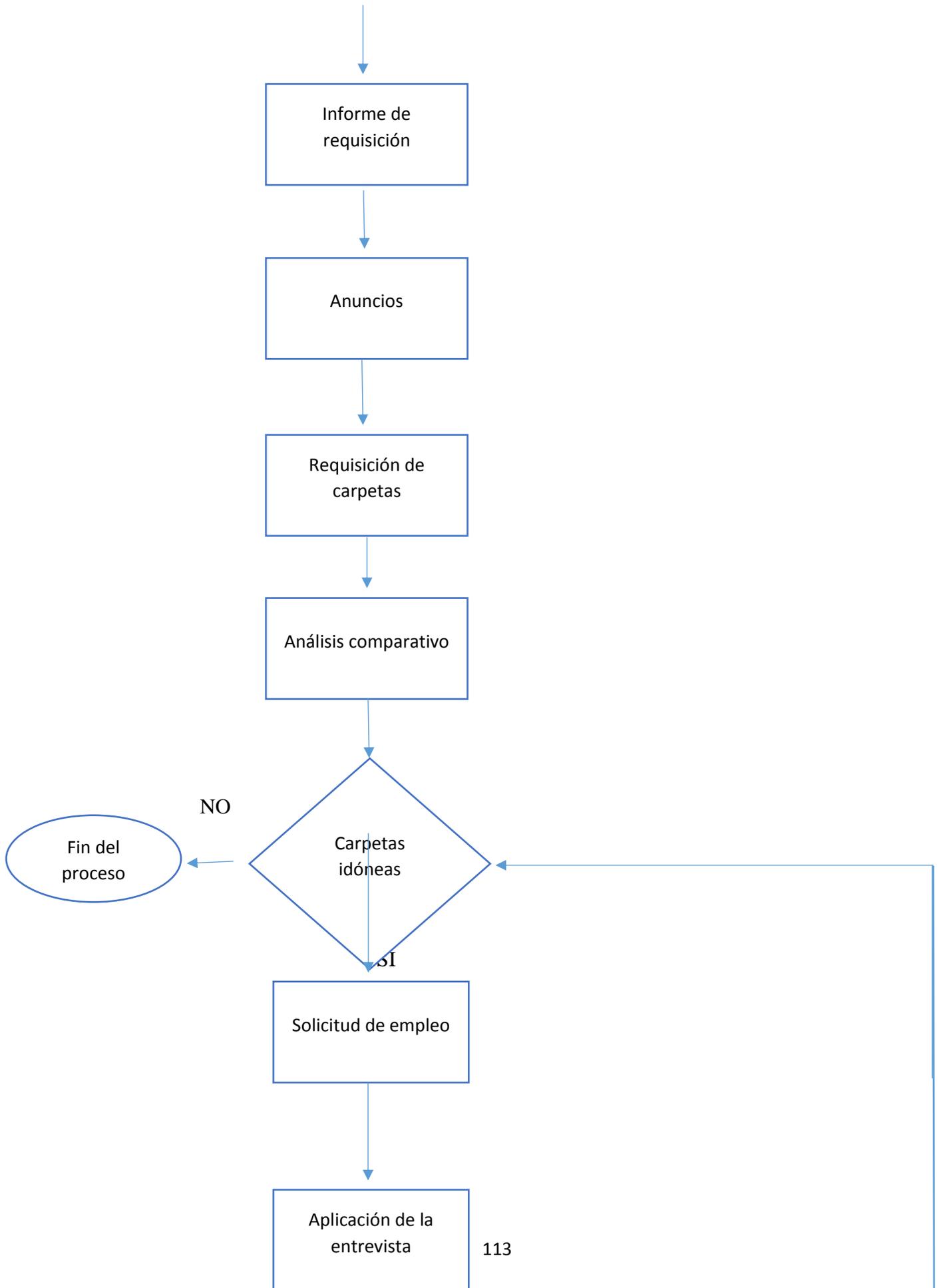
Actualmente en el conjunto hotelero, al personal que ingresa no se le proporciona ningún documento de índole informativo, los beneficios que la empresa brinda son explicados de forma general únicamente al momento de la entrevista antes de la contratación. Por lo tanto es prudente diseñar un programa de inducción con herramientas necesarias para lograr encontrar mecanismos que apoyen en el desarrollo y aprovechamiento del potencial del nuevo empleado. Este programa de inducción nos garantizará que el colaborador se informe de la actividad específica de la empresa hotelera, los beneficios que brinda, derechos y deberes y sobre todo lograr que se identifique con la empresa.

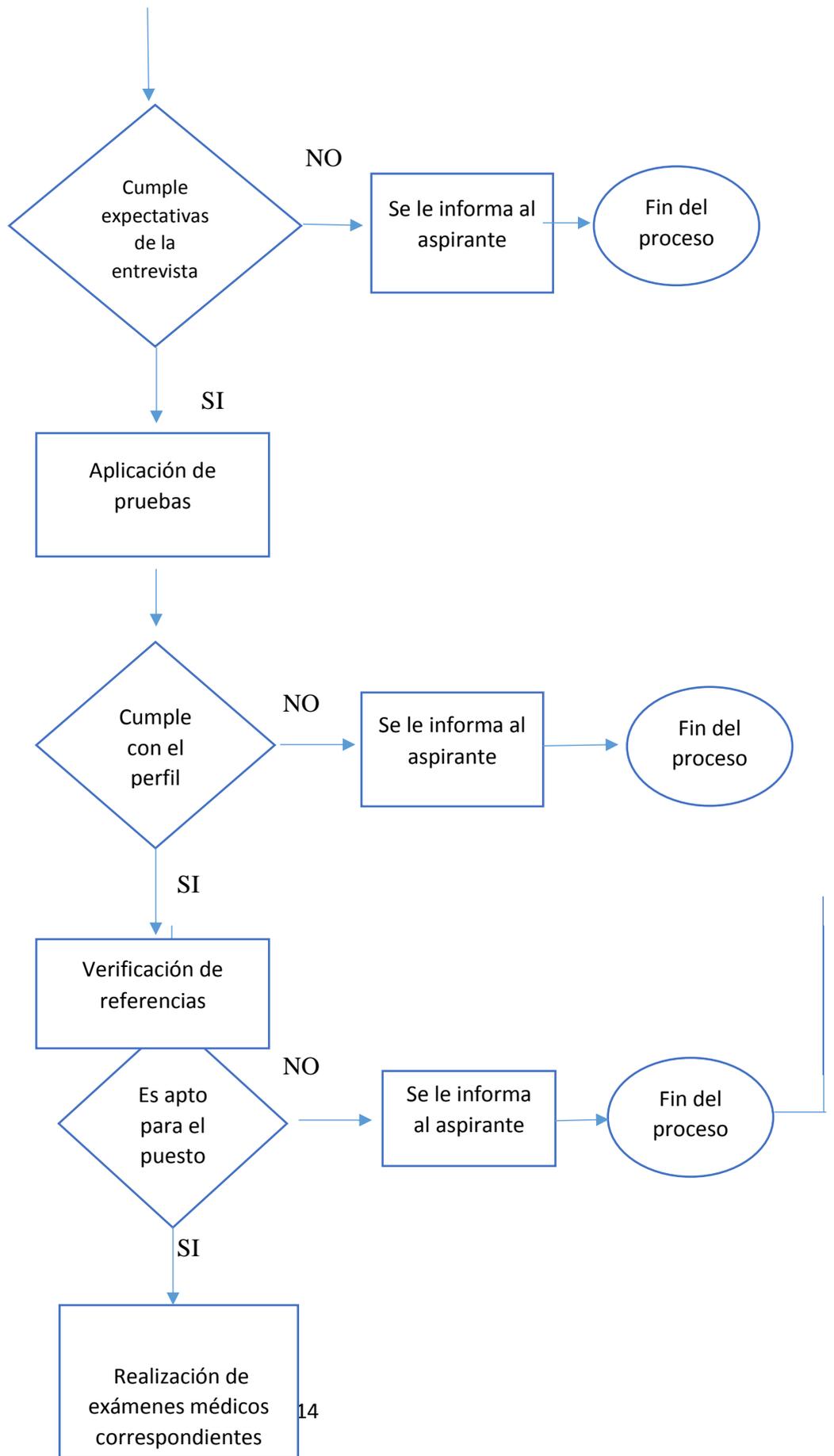
Políticas del proceso de inducción:

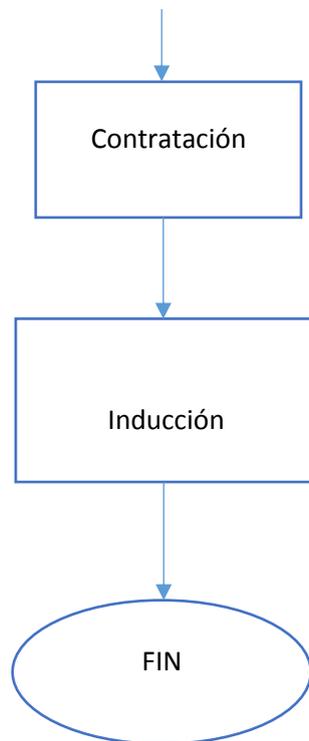
- Es obligación que todo nuevo colaborador se someta al proceso de inducción.
- Toda la información relacionada con la empresa como por ejemplo misión, visión, beneficios, reglamento interno etc. Deberá ser proporcionada por el Jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano, en forma verbal y escrita.
- La información relacionada con el cargo en el cual se desempeñará será responsabilidad del Administrador de la empresa.
- El proceso de inducción será flexible, es decir sujeto a cambios, los cuales deberán ser aprobados por el gerente y Jefe del Departamento de Gestión de Talento Humano.
- Se debe realizar un proceso previo de capacitación por parte del departamento de GTH a todos los funcionarios de la empresa que tendrán a cargo el desarrollo de las diferentes actividades de socialización: jefes inmediatos, compañeros, etc.

Flujo grama:









Autor: Tesistas

Etapas del programa de inducción del conjunto hotelero Chacha-Parra:

El programa de inducción propuesto para el conjunto hotelero se divide en cuatro etapas:

Etapas 1

Recibimiento o presentación:

Esta etapa tiene como finalidad el recibimiento del o los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la empresa. El Departamento de Gestión de Talento Humano será responsable de la ejecución de diferentes actividades.

Tabla # 5

RESPONSABLE	PASO	ACCIÓN
DEPARTAMENTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO	1	Enviar cronograma de actividades del programa de Inducción y comunicar a los responsables de cada acción.
	2	Enviar a los superiores la lista con el o los nombres de los nuevos colaboradores.
	3	Contactar al nuevo colaborador y citarlo en fecha, hora y lugar determinado.
	4	Recibir al nuevo colaborador y llevarlo al lugar donde comenzará el proceso de inducción.
	5	Inicia la presentación entre los participantes y realiza una dinámica de grupo.
	6	Informa la finalidad del proceso de inducción.

Autor: Tesistas

Etapa 2

Inducción general:

En esta etapa se proporcionará información general sobre el conjunto Hotelero Chacha-Parra con el objetivo de facilitar la integración del empleado a la empresa.

Tabla # 6

RESPONSABLE	PASO	ACCIÓN
Jefe departamento de GTH.	1	Presentar ante el o los nuevos trabajadores al Gerente de la empresa y sus compañeros.
Gerente	2	Palabras de bienvenida.
Jefe departamento de GTH.	3	Suministra información sobre asuntos organizacionales: misión, visión, objetivos, políticas, servicios, normas, reglamento interno, estructura, normas de conducta. Beneficios socioeconómicos. Proyecta el manual de inducción a los nuevos trabajadores y explica el contenido. Finaliza charla de inducción e incita a los colaboradores a hacer preguntas y aclarar dudas.

Autor: Tesistas

Etapa 3

Inducción específica:

En esta etapa se dará a conocer al nuevo colaborador todo lo referente al cargo que va a desempeñar y al área de trabajo en la que desempeñará sus funciones. Será responsabilidad del Administrador, brindarle la información pertinente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la empresa, deberes y responsabilidades del cargo, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Tabla # 7

RESPONSABLE	PASOS	ACCIÓN
Administrador o Jefe Inmediato	1	Recibe al nuevo colaborador y le suministra información sobre el área donde se va a desempeñar, deberes y obligaciones, además de toda la información sobre el cargo y le entrega la

		descripción del cargo, manual de funciones y el reglamento interno.
	2	Visita las instalaciones para familiarizarlo.
	3	Presenta al nuevo colaborador con sus pares, se recomienda nombrar a alguien que le brinde apoyo u orientación en su labor. Lo ubica en el sitio de trabajo.

Autor: Tesistas

Etapa 4

Evaluación y seguimiento del programa:

Se evaluará el resultado obtenido del proceso de inducción, se aplicará una encuesta con el fin de detectar y realizar correctivos.

Tabla # 8

RESPONSABLE	PASO	ACCIÓN
Departamento de Gestión de Talento Humano	1	Entrega al nuevo colaborador el formato de evaluación del proceso de Inducción.
	2	Recibe el documento, lo revisa y analiza la información.
	3	Discute con el Administrador y Gerente de la empresa los resultados obtenidos.
	4	Archiva el formulario.

Autor: Tesistas.

Como último paso en el proceso de inducción se recomienda la aplicación de una encuesta la misma que servirá para verificar la asimilación del proceso y su retroalimentación. (Anexo 9)

2.3 DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 ANÁLISIS DEL PUESTO

El levantamiento de información para la realización de los perfiles se hizo a base de observación, encuestas aplicadas a los cargos de la CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA, por lo cual fue necesario realizar varias reuniones con gerentes, administradores y ocupantes para hacer las comparaciones para realizar el levantamiento y manual de funciones, además, se basó en algunas competencias el cual facilitó la determinación de las destrezas, conocimientos requeridos y otros atributos que requieren cada uno de los puestos lo cual ayudó mucho al desarrollo de este proceso, estos métodos e instrumentos de investigación ayudaron a determinar las actividades esenciales de cada puesto así como también las destrezas y habilidades que se requiere para cada uno de los cargos.

Encuesta: Consiste en aplicar a la persona cuestionarios en los que se escriban las actividades laborales, conocimientos experiencia, medios materiales equipos y herramientas empleados.

Análisis: Consisten en la comparación y análisis de las encuestas para obtener información acertada en conjunto con un diccionario de competencias.

Proceso para el análisis de cargos

Tabla # 8

Proceso	Aspecto a considerar
---------	----------------------

<p>Revisar información preliminar sobre el cargo.</p> <p>"Una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".</p>	<p>a. Verificar los documentos existentes para desarrollar una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.</p> <p>b. Preparar una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.</p>
<p>Observación Directa</p>	<p>a. Se hará en el puesto de trabajo del colaborador, el cual debe completarse con explicaciones verbales del trabajador sobre sus labores y la forma de realizarlas.</p> <p>b. Como una guía que permita al analista recoger los datos con integridad y precisión se toman en cuenta las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que hace? • ¿Cómo lo hace? • ¿Con que fin lo hace? • ¿Dónde y cuándo lo hace? <p>Entrevistar al ocupante del puesto que nos proporcione una visión global del cargo y sus principales deberes.</p>
<p>Aplicación de encuestas (Anexo 10)</p>	<p>Permitirá tener una visión más clara de la información obtenida ya que el trabajo es algo vital que escapa a medidas predeterminadas.</p>
<p>Informes de los superiores inmediatos</p>	<p>a. Servirá para complementar los datos que escapen a la observación y las explicaciones del trabajador.</p>
<p>Consolidar información sobre el</p>	<p>a. Reunir información obtenida a través de</p>

cargo	diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo. b. Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidada.
Verificar la descripción del cargo	a. La fase de verificación es un borrador en el cual dentro de esta actividad se distribuye copias al supervisor y ocupante del cargo. b. La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa

Métodos de valoración de puestos

Los factores tiene su importancia dentro de este proceso debido a que cada uno establece los requisitos competitivos para cada puesto por tal motivo la valoración de cargos determina la importancia de cada uno de los cargos que van a formar parte de este proceso dentro del CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA.

Estos factores bajo los cuales hemos desarrollado el sistema de valoración de cargos han sido elegidos y establecidos en una reunión que se llevó a cabo con el gerente y administrador de la empresa hotelera, ya que son quienes más conocen de las necesidades en cuanto a conocimientos y experiencia que cada uno de los puestos requiere.

De la misma manera se realizó la ponderación de cada uno de los factores utilizados para efectuar la valoración analizando cuál de estos tiene mayor impacto en el desarrollo de actividades de cada cargo, además se utilizó los perfiles de competencias elaborados mismos que ayudaron a determinar el puntaje de cada uno de dichos factores.

Para la valoración de frecuencia, complejidad, consecuencia de error se determinó el uso de la siguiente formula.

$$\text{TOTAL} = (\text{CE} * \text{CM}) + \text{F}$$

Tabla de factores y subfactores

Tabla # 9

Factores	Subfactores	Ponderación	Subtotal
Competencias	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	150	300
	Toma de decisiones	150	
Responsabilidad	Rol del puesto	200	200
Total de puntos			1000

Descripción de los subfactores de valoración y puntaje de los mismos

1. Competencias

Instrucción formal

Tabla #10

Nivel	Descripción	Puntaje
Educación básica	Nivel de instrucción básica	25
Secundaria	Estudios técnicos o de colegio	75
Tercer nivel	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria	100
Cuarto nivel	Dominio de una disciplina	200
Total		200

Experiencia

Tabla #11

Área	Descripción	Puntaje
Ejecutivo	Hasta 2 -3 años	80
	Hasta 3 -4 años	90
	Hasta 5 años	100
Administrativo	Hasta 1 año	80
	2 3 años	90
	4 – 5 años	100
Operativo	No requerida	75
	1 años	100
	2 años	100
Total		100

Habilidades de gestión

Tabla # 12

Nivel	Descripción	Puntaje
-------	-------------	---------

1	El trabajo se desarrolla de acuerdo a instrucciones detalladas, trabajo rutinario	20
2	El trabajo se realiza con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias	40
3	Planificación y organización relativa inherentes al puesto	60
	Controla el avance y los resultados de las propias actividades del puesto	
4	Planificación y organización del trabajo en equipo que ejecuta un proyecto específico	80
	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajos a su cargo	
5	Responsable de la planificación operativa de su unidad o proceso	100
	Maneja y asigna recursos de la unidad o proceso	
	Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo	
	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso	
Total		100

Habilidades de comunicación

Tabla # 13

Nivel	Descripción	Puntaje
1	El puesto requiere de una red mínima de contactos de trabajo	20
	Las actividades que realiza están orientados a asistir	
2	Establece una red básica de contactos laborales para asegurar la eficacia de su trabajo	40
	Las actividades que realiza están orientados a brindar apoyo logístico y administrativo	
3	Establecer una red amplia de contactos internos	60
	Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo técnico.	
4	Establecer una red amplia de contactos internos.	80
	El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo.	
	Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado	

5	El puesto requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos de trabajo internos y externos a la organización	100
	El puesto ejecuta actividades de integración y coordinación de equipos de trabajo	
	Las actividades que realizan están orientadas a brindar asesoría y asistencia.	
Total		100

2. Complejidad el puesto
Condiciones de trabajo

Tabla # 14

Nivel	Descripción	Puntaje
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que no	40

	implican riesgos ocupacionales	
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas con baja incidencia de riesgos ocupacionales	60
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgo ocupacionales	90
4	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican considerables riesgos ocupacionales	100
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican altos riesgos ocupacionales.	150
Total		150

Toma de decisiones

Tabla # 15

Nivel	Descripción	Puntaje
1	Las decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional	40

2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión institucional	60
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión institucional	80
4	La toma de decisiones requiere un análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión institucional	100
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión institucional	150
Total		150

3. Responsabilidad

Rol del puesto

Tabla # 16

Nivel	Descripción	Puntaje

Ejecutivo	Constituyen los puestos que ejecutan actividades ejecutivas, gestión de organización	200
Administrativo	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo	150
Operativo	Constituyen los puesto que ejecutan actividad de servicios generales	100
Total		200

Valoración de cargos para el desarrollo de este proceso valorativo se ha establecido el método de valoración de cargos por puntos debido a que dicho método determina la importancia de cada puesto en base a las funciones requeridas, a la complejidad del puesto, responsabilidad que rige el desarrollo y el manejo de cada uno de los cargos que vamos a evaluar, además es el más óptimo al momento de elaborar una estructura salarial para el CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA debido a que la organización no tiene políticas salariales que ayuden a establecer estructura remunerativa.

Valoración de cargos de cada una de los puestos.

Tabla #17

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	
	Experiencia	

	Habilidades de gestión	
	Habilidades de	
	Comunicación	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	
	Toma de decisiones	
Responsabilidad	Rol del puesto	
Total		

Levantamiento de funciones

En el CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA se calificara de la siguiente manera:

Frecuencia: cinco grados a analizar

5 = Todos los días

4 = Al menos una vez por semana

3 = Al menos cada 15 días

2 = Una vez al mes

1 = Bimensual, trimestral

Consecuencia de error: cinco grados a analizar

5 = Consecuencias muy graves

4 = Consecuencia graves

3 = Consecuencia considerable

2 = Consecuencias menores

1 = Consecuencias mínimas

Consecuencia de complejidad

5 = Máxima complejidad

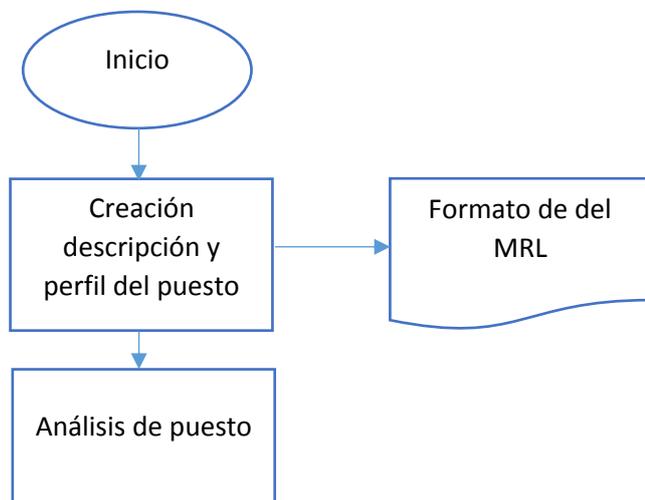
4 = Alta complejidad

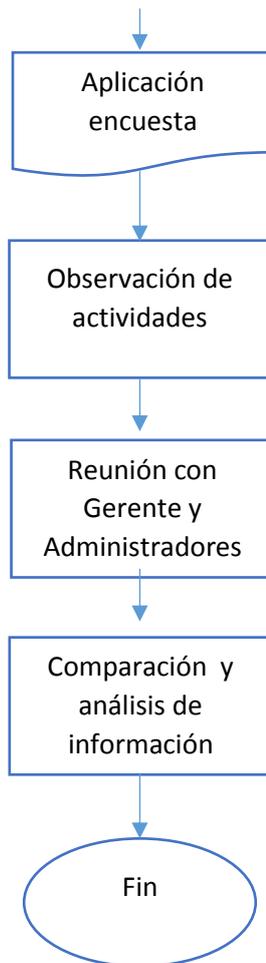
3 = Complejidad modera

2 = Baja complejidad

1= Mínima complejidad

Flujograma





2.3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Ejecutivo

Puesto: Gerente General

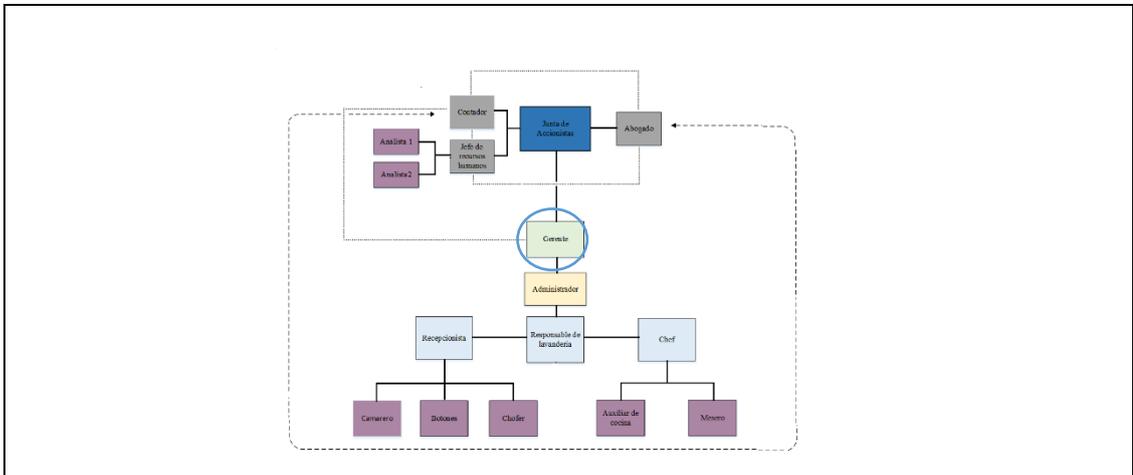
Código: CH- GER-001

Rol del Puesto: Representar y administrar el hotel

2. Misión del Puesto

Gerenciar con eficiencia y eficacia, los recursos materiales, el talento humano, los recursos tecnológicos, financieros y otros del hotel, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera y salud organizacional en general.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
Administrar el hotel realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objetivo social.	3	4	4	19

Administrar al personal tanto operativo como administrativo	3	4	3	15
Elaboración del plan operativo anual	3	4	4	19
Presentar a consideración de la junta de accionistas el informe anual sobre las actividades de la compañía así como el balance y los estados de resultados	2	3	2	8
Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones	1	4	4	17
Autorización y justificación de horas extras según la política definida	2	4	4	18
La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos por unidad de negocio a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas.	4	3	2	10
Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.	4	2	3	10

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
------------------------	--

Representar legal, judicial, extrajudicial al hotel, actuando en forma conjunta o por separado con el presidente	Contadora, Junta de Accionistas, Administrador.
Realizar la Auditoria Contable.	Contadora
Elaboración del plan operativo anual	Operativos y administrador, junta de accionistas

6. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Administrar el hotel realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objetivo social	Administración, análisis financiero
Representar legal, judicial y extrajudicialmente al hotel, actuando en forma conjunta o por separado con el presidente	Leyes laborales, administrativas, financieras.
Administrar al personal tanto operativo como administrativo	Reglamento interno de trabajo, código del trabajo, administración de leyes
Realizar la auditoría contable	Análisis financiero, ley financiera
Elaboración del Plan – operativo –anual	Análisis financiero

7. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
-----------------------------	---

Tercer nivel y/o pos grado	Graduado en Administración de empresas, Ing comercial
----------------------------	---

8. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	4 años
Tipo de Experiencia	Administrador de empresas, gestión hotelera, Gerente de mandos medio o Gerente General.

9. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización/ unidad o proceso/ proyecta y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes programas y otros.	X		
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control d la información	X		
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos		X	

	teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas , proyectos y otros			
Pensamiento analítico	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en artes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	X		
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	X		
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento donde la base del nivel y comprensión.	X		

10. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia
-----------	------------	------------

		Alta	Media	Baja
Orientación a resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera del hotel que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	X		
Conocimiento del entorno organizacional	Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de los que es influir en la institución.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras	X		

Aprendizaje continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías	X		
Liderazgo	Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo	X		

11. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Ley de compañías	X	
Administración	X	
Reglamento interno e trabajo		X
Contabilidad general	X	
Código de trabajo		X
Ley de contratación		X
Análisis financiero	X	
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		

Pensamiento estratégico	X	
Planificación y gestión	X	
Pensamiento conceptual	X	
Pensamiento analítico	X	
Expresión oral		X
Comprensión escrita	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X
Iniciativa	X	
Liderazgo	X	

12. Valoración del puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	100
	Experiencia	200
	Habilidades de gestión	100
	Habilidades de Comunicación	100
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	40
	Toma de decisiones	150
Responsabilidad	Rol del puesto	200
Total		890

ELABORADO <input type="checkbox"/> REFORMADO <input type="checkbox"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Administrativa

Puesto: Contador

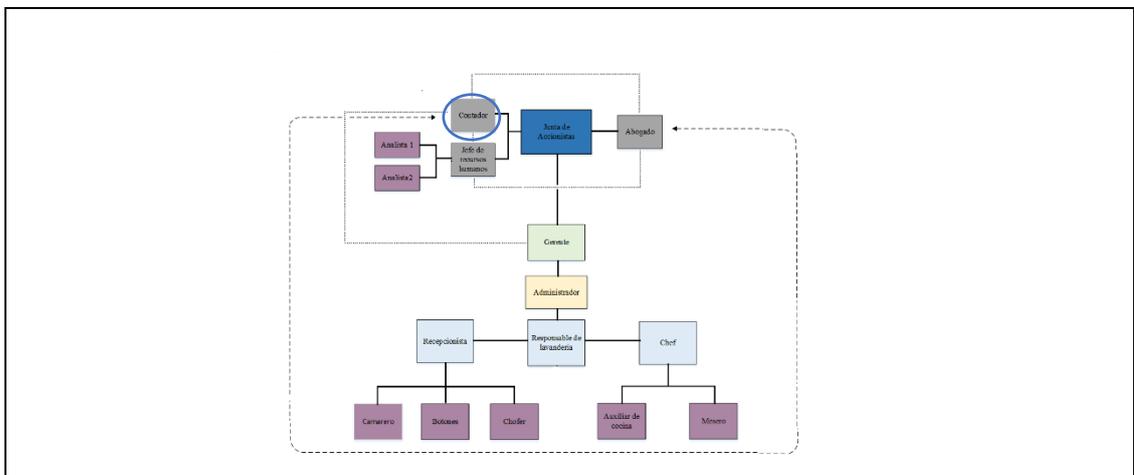
Código: CH –CON-002

Rol del Puesto: Elaboración y análisis de los estados financieros básicos y ajustes correspondientes

2. Misión del Puesto

Dirigir los procesos de la empresa cumpliendo con las normas contables vigentes y aplicación de principios, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Validación y archivo de facturas y documentos de soporte de transacciones.	5	3	2	11
2. Elaborar y presentar mensualmente los balances Financieros	3	4	4	19
3. Presentar mensualmente informes financieros a organismos de control.	3	4	4	19
4. Realizar cierres mensuales y anuales	3	4	3	15
5. Realizar y verificar anexos de depreciación y cuadros de amortización	3	4	4	19
6. Presentar balances consolidados	2	3	2	8
7. Elaboración de presupuestos en coordinación con gerencia general	1	4	4	17
8. Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores	5	4	3	17
9. Supervisión en el manejo de caja chica	1	2	2	5

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Declaraciones al SRI	Cliente interno, Hotel.
Realizar cierres mensuales y anuales	Gerente General, Administrador
Elaboración de presupuestos en coordinación con gerencia General	Gerente General, Junta de Accionistas
Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores	Gerente General, Auxiliar de Contabilidad Proveedores.

6. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Elaborar y presentar mensualmente los balances Financiero.	Contabilidad, informática

Realizar cierres mensuales y anuales.	Contabilidad, administración de empresas.
Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso para proveedores.	Contabilidad
Elaboración de nómina	Código de trabajo

7. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Contador, Economista, Ing. En Administración de empresas.

8. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	3 años
Tipo de Experiencia	Contador

9. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas	X		
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficacia y productividad organizacional.	X		

Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.)	Presenta datos estadísticos y /o financieros.			X
Organización de la información	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos		X	
Manejo de recursos materiales	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.		X	
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias	X		
Operación y control	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.		X	

10. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación a los resultados	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.		X	

Construcción de relaciones	<p>Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información.</p> <p>Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.</p>		X	
Iniciativa	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.</p> <p>Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.</p>	X		

11. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Contabilidad	X	
Informática	X	
Código de trabajo		X
		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Orientación/ Asesoramiento	X	
Monitoreo y control	X	
Habilidad analítica (análisis	X	

de prioridad, criterio lógico, sentido común)		
Organización de la información	X	X
Manejo de recursos materiales	X	X
Identificación de problemas	X	X
Operación y control	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de reacciones	X	
Iniciativa	X	

12. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	100
	Experiencia	100
	Habilidades de gestión	80
	Habilidades de Comunicación	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	60
	Toma de decisiones	100
Responsabilidad	Rol del puesto	150
Total		690

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales

Andrea Chacha		
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Administrativa

Puesto: Administrador

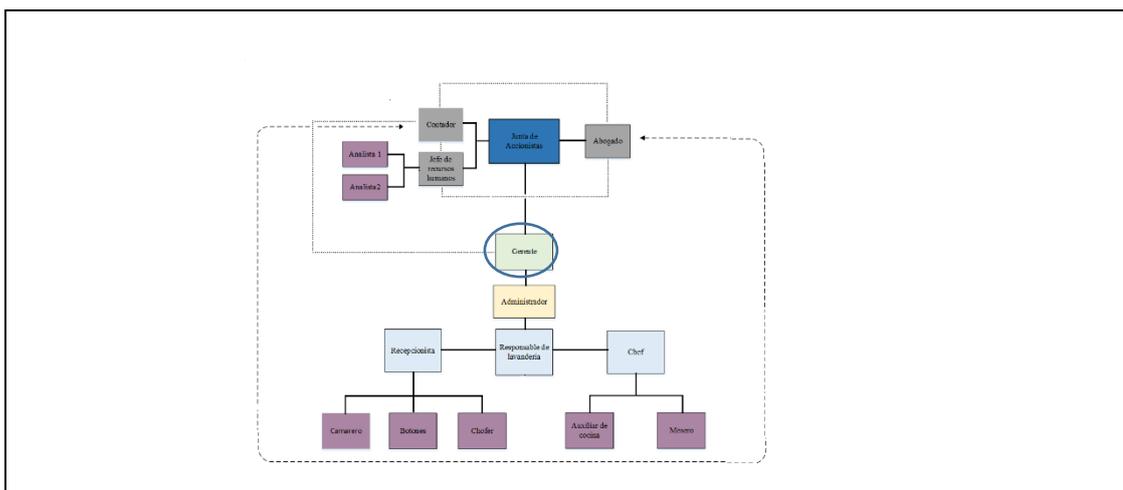
Código: CH- ADM-002

Rol del Puesto: Planeación, organización, dirección y control del hotel tanto de los recursos humanos como los materiales.

2. Misión del Puesto

Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar el hotel, tanto los recursos humanos como los materiales.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Representar al hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que el hotel sea miembro.	3	5	5	28
2. Administración y manejo de personal	5	5	5	30
3. Preparar, revisar y aprobar presupuestos de las diferentes áreas.	4	4	4	20
4. Revisar departamentos y secciones del hotel con el fin de garantizar el uso, seguimiento y control de ingresos y egresos.	5	3	2	11

5. Promover políticas de gestión de calidad en todas las áreas del establecimiento y especialmente en servicio al cliente y huéspedes.	1	2	5	11
6. Aplicación de técnicas de mercadeo y ventas encaminadas a dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viajes, la web, contactos directos, etc.	2	4	3	14
7. Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.	3	5	4	23
8. Revisar que se hayan registrado correctamente los ingresos en el libro diario.	5	5	2	15
9. Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección del hotel y de los huéspedes.	2	5	4	22

5. Interfaz del puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Administrar el área financiera del establecimiento con el fin de maximizar los beneficios y la rentabilidad de la empresa.	Contabilidad, Gerente, Junta de Accionistas.

Presentar propuestas generales variadas con el objetivo de mejorar la gestión y el funcionamiento de la empresa.	Gerentes, Cliente externo
Conseguir el óptimo rendimiento de cada uno de los empleados y departamentos del hotel, coordinando sus diversas actividades y delegando oportunamente responsabilidades.	Departamento de recursos humanos, cliente interno.
Distribuir las tareas asignadas de forma adecuada que permitan su cumplimiento (con calidad, respeto y propiciando confianza).	Cliente interno, cliente externo.

6. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Establecer los objetivos organizacionales, metas parámetros, políticas y hoja de ruta por la cual la empresa se rige. En otras palabras se debe crear el mapa por el cual de desea que la empresa siga.	Análisis administrativo
Definir de qué manera la empresa se armara y enfrentará los proyectos en la cual esta participa.	Análisis administrativo.

Relacionar los objetivos empresariales con los objetivos del personal, de manera de lograr conseguir motivación y gran participación de los empleados de la empresa.	Análisis administrativo.
Verificar que los parámetros fijados se estén cumpliendo, así como corregir las desviaciones del plan.	Análisis administrativo.

7. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Tercer nivel	Administración de Empresa.

8. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	4 años
Tipo de Experiencia	Funciones de administrativas. Conocimientos contables

9. Destrezas Técnicas

		Relevancia

Destrezas	Definición.	Alta	Media	Baja
Pensamiento estratégico	Desarrollo de un pensamiento estratégico que le facilite manejar e integrar la última tecnología en los procesos de trabajo de la empresa u organización.	X		
Generación de ideas	Dirigir e implementar la planeación estratégica a nivel de las empresas e instituciones que dirige.	X		
Desarrollo estratégico de recursos	Implementación de la tecnología en la gestión y sistemas de información para la toma de decisiones empresariales.	X		
Orientación	Capacidad para liderar, motivar y evaluar los equipos de trabajo.	X		
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	X		
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad.	X		
Liderazgo	Es la capacidad del trabajador para ejercer influencia sobre su equipo, promoviendo en ellos una alta motivación por conseguir cada objetivo en su trabajo	X		

10. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crear un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación, resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X		
Orientación a resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la empresa que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	X		
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de	X		

	ideas innovadoras			
--	-------------------	--	--	--

11. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Inglés,	X	
Formación Administración	X	
Contabilidad	X	X
Ley de compañías		X
Leyes civiles		X
Reglamento interno e trabajo	X	
Contabilidad general	X	
Código de trabajo	X	
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Orientación/ Asesoramiento	X	
Monitoreo y control	X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	X	
Organización de la información	X	X
Manejo de recursos materiales	X	X
Identificación de problemas	X	X

Habilidad tecnológica	X	
Orientación a los resultados	X	
Construcción de relaciones	X	
Iniciativa	X	
Gestión de la calidad	X	
Administración de personal	X	
Planificación y control	X	
Toma de decisión	X	
Desarrollo de relaciones	X	

12. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	100
	Experiencia	100
	Habilidades de gestión	80
	Habilidades de Comunicación	100
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	40
	Toma de decisiones	100
Responsabilidad	Rol del puesto	150
Total		670

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales

FECHA:	FECHA:	FECHA:
--------	--------	--------

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

13. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Administrativa

Puesto: Jefe del área de Recursos Humanos

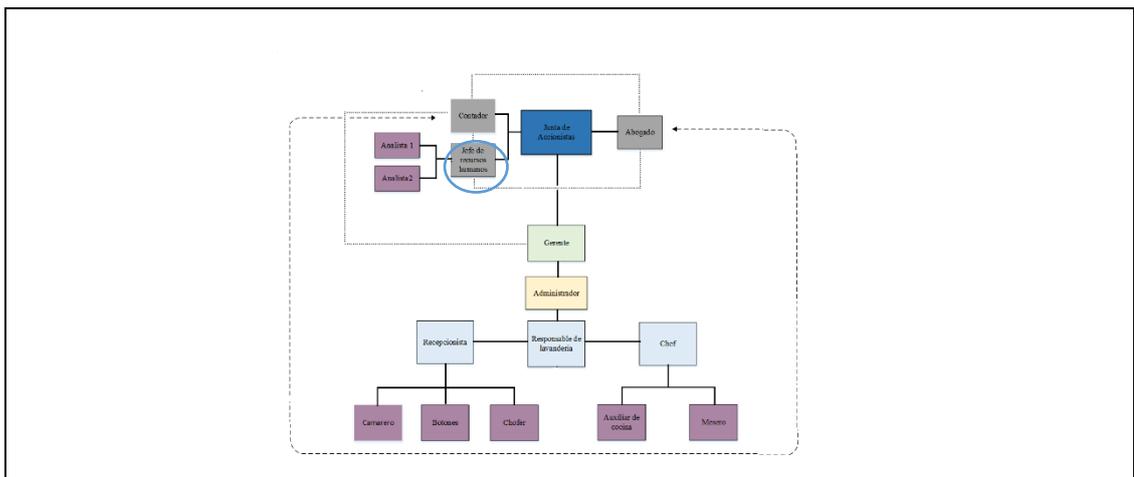
Rol del Puesto: Coordinación y Supervisión de Procesos de Gestión Humana.

Código: CH- JRH- 004

1. Misión del Puesto

Asegurar el cumplimiento de las políticas para la selección, contratación, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administración del personal.

2. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



3. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
------------------------------	---	----	----	-------

1. Reclutar y seleccionar al personal, así como encargarse de la inducción.	1	5	4	21
2. Establecer el perfil y diseño de puestos	1	4	5	21
3. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.	3	3	5	18
4. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal	3	4	2	11
5. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.	5	2	5	15
6. Interpretar y programar los procesos referentes a la Administración de personal.	3	5	4	23
7. Recibir quejas y sugerencias de los colaboradores y clientes.	2	3	2	8

4. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Interpretar leyes, reglamentos y poner en práctica las políticas y normas impartidas por la Empresa.	Junta de Accionistas, Gerente General
Conducir los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación.	Junta de Accionistas, Gerente General, Todo el personal colaborador de la empresa.
Planificar y programar los procesos referentes a la Administración del personal colaborador.	Gerente General, Todo el personal de la empresa.

Asesorar en la formulación de políticas del personal.	Junta de Accionistas, Gerente General
Elaborar el plan de presupuesto anual para el área de Gestión humana.	Gerente General, Contabilidad

5. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Interpretar leyes, reglamentos y poner en práctica las políticas y normas impartidas por la empresa.	Leyes, reglamentos, normas
Conducir los procesos de requerimiento de personal, reclutamiento, selección. Inducción, capacitación, evaluación.	Administración de Empresas, Administración de Personal
Planificar y Programar los procesos referentes a la Administración del personal colaborador.	Administración de Empresas, Administrador del Talento Humano
Asesorar en la formulación de políticas del personal.	Leyes, Reglamentos
Elaborar el plan del presupuesto anual para área de Gestión Humana.	Administración de empresas, Contabilidad General.

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Tercer Nivel y Posgrado	Psicólogo Laboral.

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	4 años
Tipo de Experiencia	Supervisión o coordinación de procesos en Gestión Humana.

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Desarrollo estratégico de los recursos	Realiza una proyección de posibilidades necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	X		
Orientación / Asesoramiento	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	X		
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	X		
Generación de ideas	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos	X		

	humanos, materiales y económicos			
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	X		
Expresión oral	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	X		

Orientación a los resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficacia.	X		
Construcción de relaciones	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	X		
Conocimientos del entorno	Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Administración de Empresas	X	

Administración de Recursos Humanos	X	
Leyes		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X	X
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
Generación de ideas	X	
Monitoreo y control	X	
Expresión oral		X
Trabajo en equipo		X
Orientación de servicio		X
Orientación de los resultados		X
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	100
	Experiencia	200
	Habilidades de gestión	100
	Habilidades de Comunicación	100
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	60

	Toma de decisiones	100
Responsabilidad	Rol del puesto	150
Total		810

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Administrativa

Puesto: Analista de Recursos Humanos

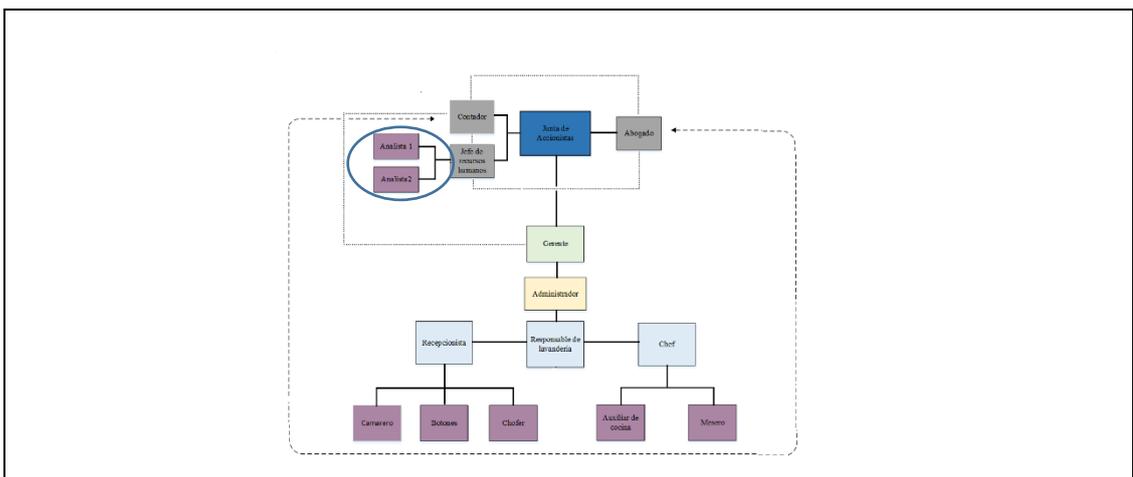
Código: CH-ARH-005

Rol del Puesto: Ejecución de procesos relativos a los subsistemas de gestión humana, bajo las disposiciones y políticas organizacionales.

2. Misión del Puesto

Ejecutar las labores inherentes a la operatividad cotidiana de los procesos que se llevan en el área de gestión humana, bajo la supervisión y coordinación del responsable departamental, impulsado directamente la dotación de los servicios al personal de colaboradores de la cadena hotelera Chacha Parra.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	1	5	4	21
2. Coordinar en la implementación de políticas de administración de salarios	2	3	2	8
3. Elaborar nómina y rol de pagos del personal	3	5	4	23
4. Participar en los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción, cumpliendo las fases que le delegue el responsable del área.	3	2	2	7
5. Implementar las políticas para evaluación del desempeño del personal.	2	3	2	8
6. Realizar el plan de capacitación	1	4	4	17
7. Elaborar la planificación de personal anual	1	5	4	21
8. Mantener el archivo físico y digital de los colaboradores.	4	2	2	8

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz
Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	Gerencia General, Departamento GTH
Elaborar nómina y rol de pagos de personal	Gerencia General, Área de contabilidad
Realizar el plan de capacitación anual	Gerencia General, Departamento GTH
Elaborar la Planificación de personal anual	Gerencia General, Departamento GTH

6. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Colaborar en la elaboración de políticas del Departamento	Gestión de Recursos Humanos por Competencia Psicología Laboral
Elaborar nómina y rol de pagos del personal	Informática
Realizar el plan de capacitación anual	Gestión de Recursos Humanos por Competencias Psicología Laboral
Elaborar la Planificación de personal anual.	Gestión de Recursos Humanos por Competencias Psicología Laboral.

7. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Tercer Nivel	Lcdo. Psicología Laboral/ Recursos humanos

8. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	2 años
Tipo de Experiencia	Analista de Departamento de GTH o experiencia en puestos similares.

9. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X		
Juicio y toma de decisiones	Toma de decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional y de la experiencia previa.	X		
Identificación de problemas	Identifica los problemas en la entrega de los productos o	X		

	servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones			
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.	X		
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamento, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la empresa en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	X		

10. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X		
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e	X		

	identificar los mejores para la realización de un trabajo.			
Flexibilidad	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.		X	
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de las ideas innovadoras.	X		
Construcción de relaciones.	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y empresa, que le permiten alcanzar el objetivo organizacional. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la misma.		X	

11. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Administración de Empresas	X	
Administración de Recursos Humanos	X	
Leyes		X

Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Desarrollo estratégico de los recursos humanos		X
Orientación/ asesoramiento	X	
Pensamiento estratégico	X	
Generación de idea	X	X
Monitoreo y control	X	
Expresión oral		X
Trabajo en equipo		X
Orientación de Servicio	X	X
Orientación de los resultados		X
Construcción de relaciones	X	
Conocimiento del entorno organizacional		X

12. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	80
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	40
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	40
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		395

ELABORADO ■	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO ■		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA	FECHA

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Recepcionista

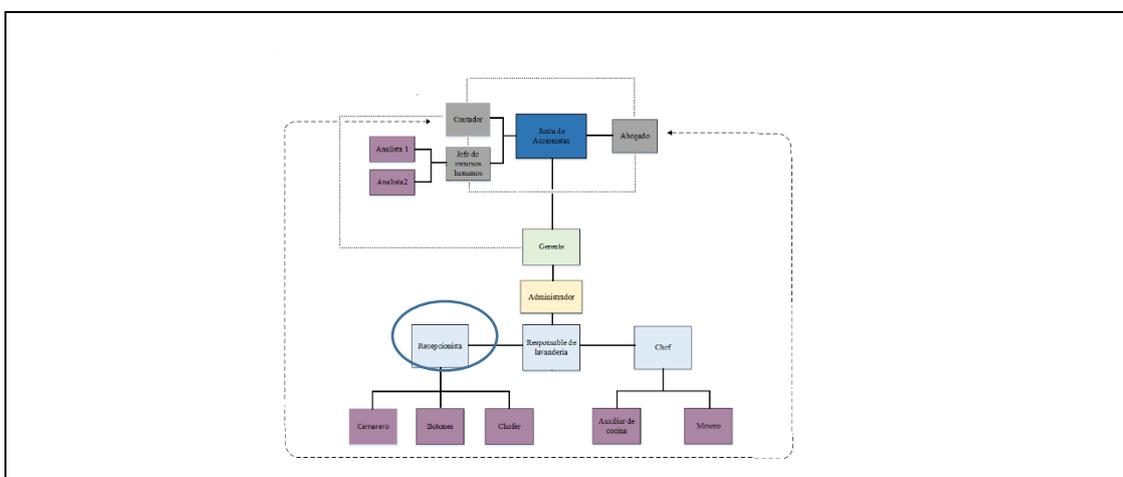
Código: CH-REC-006

Rol del Puesto: Realizar labores de recepción

2. Misión del Puesto

Realizar labores de recepción de documentos, información de clientes y manejo del conmutador. Brindando un excelente servicio de atención a 1 cliente, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes	5	5	2	15
2. Atención detallada a huéspedes y proveedores	5	3	2	11
3. Manejo de caja (fondo fijo)	3	4	4	19
4. Check in & check out	5	5	2	15
5. Contestar teléfono para recibir pendientes o solicitudes de huéspedes	4	4	2	12
6. Corte de caja y depósito de valores	4	3	4	16

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes	Cliente externo, todas la áreas del hoteles
Cobrar uso de instalaciones y entrega de habitaciones a los clientes	Cliente externo, área hotelera
Gestionar eficazmente las reservas con el fin de obtener el mayor índice de ocupación a la vez que se satisfaga las expectativas de los clientes.	Cliente interno

Realizar facturas a los huéspedes, recibir a proveedores.	Cliente externo área hotelera
---	-------------------------------

6. Conocimientos Requeridos

Actividades esenciales	Conocimientos
Proporcionar información y atender inquietudes de los huéspedes	Servicio al cliente
Cobrar habitaciones y entrega de habitaciones	Servicio al cliente
Realizar resúmenes de cuentas	Redacción.

7. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	Secundaria

8. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	1 año
Tipo de Experiencia	Recepción.

9. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Orientación / asesoramiento	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad, asesora a clientes	X		
Generación de ideas	Encontrar procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los clientes usuarios	X		
Organización de la información	Clasifica documentos para su registro			X
Expresión oral	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla		X	
Expresión escrita	Escribir documentos de mediana complejidad		X	

10. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.			X

Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos		X	
Orientación a los resultados	Realiza correctamente sus funciones.			X
Flexibilidad	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades			X
Construcción de resultados	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.			X

11. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Servicio al cliente	X	X
Contabilidad		X
Redacción	X	X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Orientación / asesoramiento	X	
Generación de ideas	X	
Organización de la información	X	X
Expresión oral	X	X

Expresión escrita	X	X
Trabajo en equipo	X	
Orientación de servicio	X	
Orientación a los resultados	X	
Flexibilidad	X	
Construcción de relaciones	X	

12. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	80
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	40
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	40
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		395

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		

Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

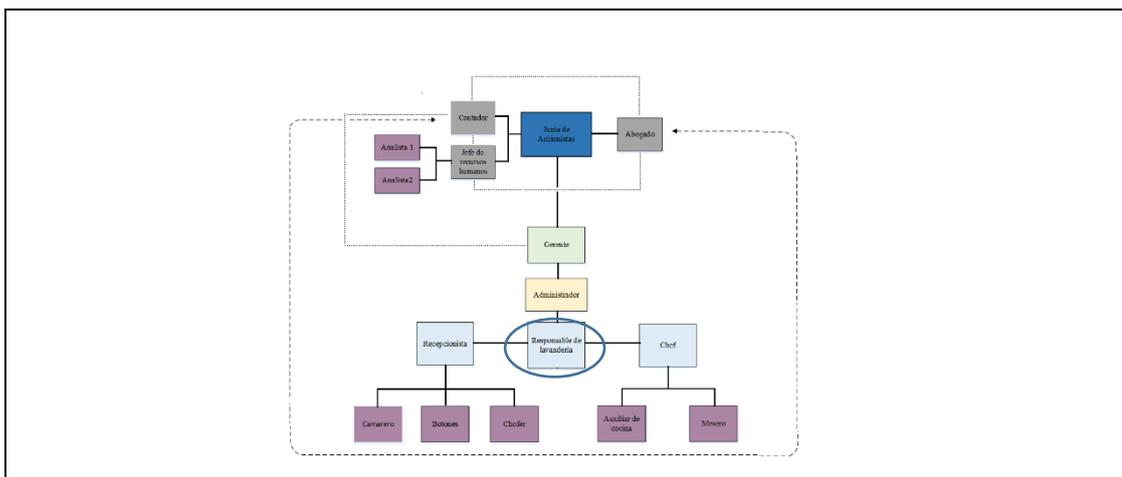
Puesto: Responsable de lavandería

Rol del Puesto: Mantener el menaje del hotel limpio

2. Misión del Puesto

Lavar, secar, planchar sábanas, cobertores de colchón, cobijas, edredones, toallas, pies de baño.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Recolección de menaje en servicios	5	5	2	15
2. Clasificación de la ropa hotelera	5	5	2	15
3. Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas	5	5	2	15
4. Secado, planchado y entrega de ropa	5	5	2	15

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Recolección de ropa en servicios	Clínica, cliente interno y externo
Clasificación de ropa hotelera	Clínica, cliente interno y externo

Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas.	Clínica, cliente interno y externo
Secado, planchado y entrega de ropa	Clínica, cliente interno y externo

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Secundaria	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales necesarios para	X		

	realizar ciertas actividades			
Fuerza estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar o acercar objetos.	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	X		
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo	X		
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tuenen una falla o predecir el surgimiento de un problema, no implica resolver el problema, si no reconocerlo		X	

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		

Limpieza	X	
Riesgos de trabajo		X
Manejo de manchas		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Manejo de recursos materiales	X	
Fuerza estática	X	
Aprendizaje activo	X	
Manejo del tiempo		
Reconocimiento de problemas	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100

Total	420
--------------	-----

ELABORADO <input type="checkbox"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO <input type="checkbox"/>		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Chef

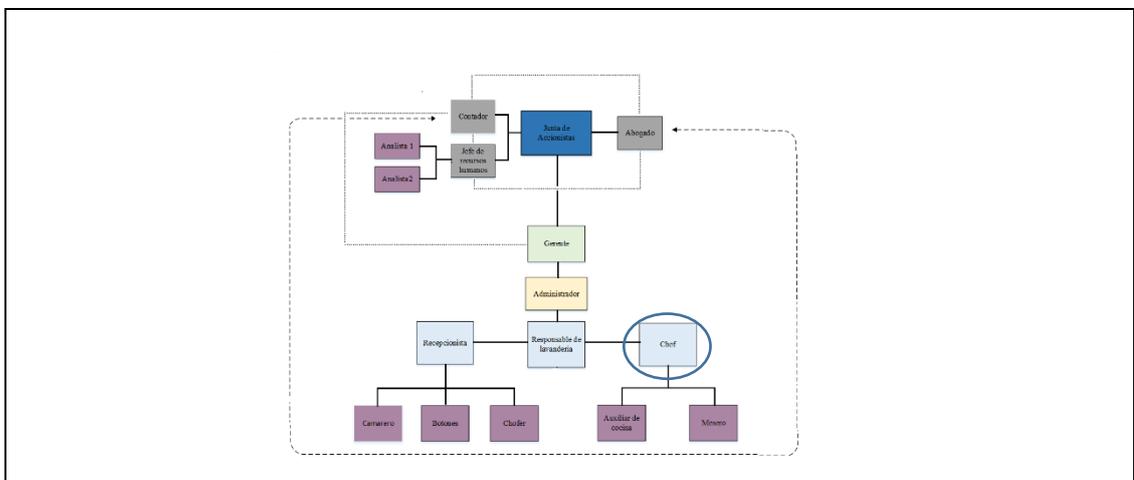
Código: CH –CHEF-008

Rol del Puesto: Brindar un buen servicio a bajo costo en la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad.

2. Misión del Puesto

Realizar las preparaciones culinarias conforme a las recetas indicadas, empleando las técnicas, tipo, calidad y cantidad de ingredientes requeridos, así como los equipos y utensilios, con base en los estándares de calidad y procedimientos de la empresa, la reglamentación sanitaria vigente y los sistemas de gestión en higiene de los alimentos que marcan las normas nacionales e internacionales, a fin de contribuir al logro de los objetivos del servicio.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Preparar los platillos que se le soliciten	5	5	5	30
2. Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.	4	4	3	16
3. Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.	5	5	4	25

4. Supervisa la limpieza de la cocina.	5	5	2	15
5. Elabora los presupuestos de gastos de la cocina.	3	4	4	19
6. Controla las notificaciones de eventos para la elaboración de alimentos en banquetes	3	4	2	11
7. Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.	5	3	2	11

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
La organización general de la cocina	Hotel, asistente de cocina, mesero
Elabora y componer los menús	Hotel, administrador, cliente externo
proporciona el servicio de alimentación a los clientes	Hotel, cliente externo.
Verificar que los productos utilizados para preparar los alimentos se encuentren en buen estado.	Hotel, cliente externo, proveedores.

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos
------------------------------------	---

	formales
Título tercer nivel	Chef – técnico en gastronomía – artes culinarias o afines

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	4 años
Tipo de Experiencia	Gastronomía.

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	X		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales necesarios para la realización de su trabajo	X		
Generación de ideas	Dirigir e implementar la planeación de menús y decoración de los platos.	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia
-----------	------------	------------

		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X		
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	X		
Organización del trabajo	Es el manejo organizado de su tiempo, instrumentos de trabajo.	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Calidad de servicio	X	
Manejo de alimentos	X	
Manejo de personal	X	
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Inspección de productos	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	100
	Experiencia	100
	Habilidades de gestión	100
	Habilidades de comunicación	100
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	100
Responsabilidad	Rol del puesto	150
Total		740

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Camarero

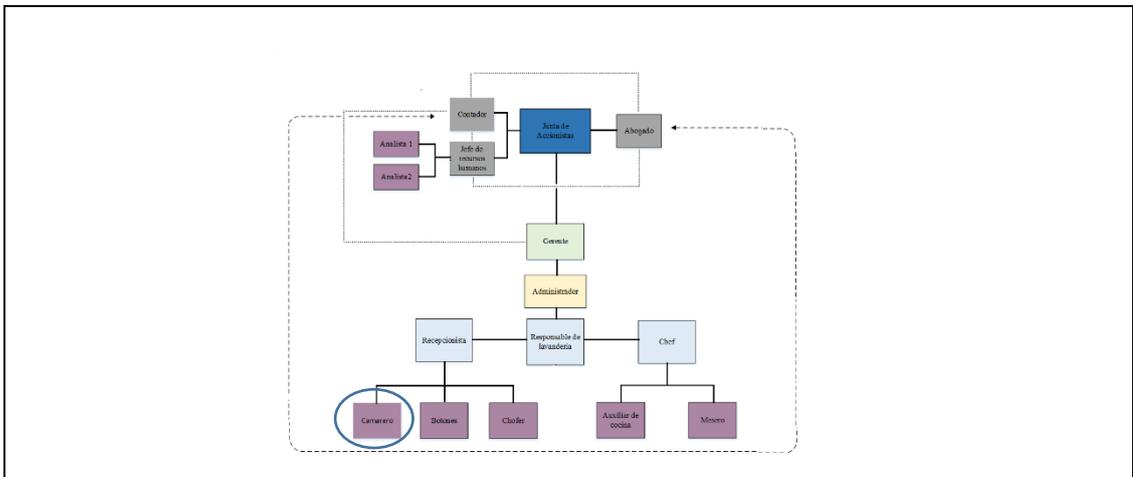
Rol del Puesto: Ejecución de limpieza del hotel

Código: CH-CAM-009

2. Misión del Puesto

Mantener la limpieza de las habitaciones, y demás áreas del hotel

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
------------------------------	---	----	----	-------

1. Asear diariamente el hotel	5	5	1	10
2. Mantener limpias las habitaciones de los huéspedes	5	5	1	10
3. Solicitar el material para la limpieza	2	4	2	10
4. Sacar basura y reciclables y transportarlos al área de eliminación	5	5	2	15
5. Desempolvar muebles, equipo de oficina, usando la aspiradora	3	3	3	12

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Sacar la basura y reciclables y transportarlos al área de eliminación	Hotel, cliente interno y externo.
Desempolvar muebles, equipo de oficina, uso de aspiradora	Hotel, cliente interno y externo.
Asear diariamente el hotel, incluido habitaciones y baños.	Hotel, cliente interno y externo.
Mantener limpias las habitaciones de los huéspedes.	Hotel, cliente interno y externo.
Realizar pequeños trabajos de mantenimiento de ser necesario.	Hotel, cliente interno y externo.

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos
------------------------------------	---

	formales
Bachiller	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	No requerida

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos	X		
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X		
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	X		

Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos	X		
Relaciones humanas	Capacidad para tratar con personas	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Mantenimiento y limpieza	X	X
Reciclaje	X	X
Riesgos de trabajo	X	X
Conocimientos técnicos		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Inspección de productos	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	
Flexibilidad	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75

	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		420

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Botones

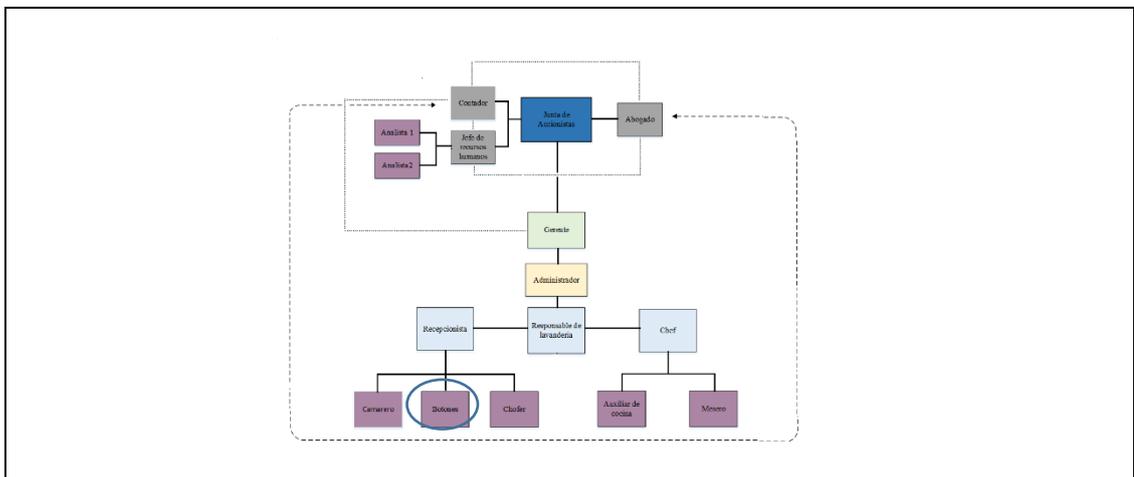
Rol del Puesto: manejo de equipaje

Código: CH-BT-010

2. Misión del Puesto

Carga y descarga del equipaje de los huéspedes

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Proporcionar información al huésped sobre la ciudad o servicios del hotel	4	3	4	16
2. Abrir y cerrar puertas de autos y hoteles	5	3	2	11
3. Ayudar al camarero o recepcionista a trasladar o cargar objetos pesados.	4	3	1	7
4. Organizar la circulación de vehículos en la entrada del hotel	5	2	2	9
5. Deberá entregar a las oficinas los encargos que hayan siempre y cuando el recepcionista lo ordenare.	5	4	1	9
6. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.	5	5	1	10

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Dar la bienvenida al huésped	Cliente externo
Dar conocimiento a huéspedes del área del hotel	Cliente externo
Manejo de equipaje	Cliente externo
Control vehicular a la entrada del hotel	Cliente externo

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Básica	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	No requerido

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Relaciones humanas	Capacidad para tratar con personas	X		

Servicio al cliente	Tratar al cliente de forma adecuada	X		
Escucha activa	Escuchar, entender y dar una respuesta.	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		X	
Buen Comunicador	Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.	X		
Inspirar Confianza	El orden, la disciplina, el compromiso, entre otros, caracterizan al trabajador que inspira confianza y respeto a los demás.	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		

Servicio al cliente	X	
Conocimiento del 30% idioma ingles		X
Conocimiento de la ciudad		X
Higiene y seguridad		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Buen Comunicador	X	
Inspirar Confianza	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
Responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		520

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Chofer

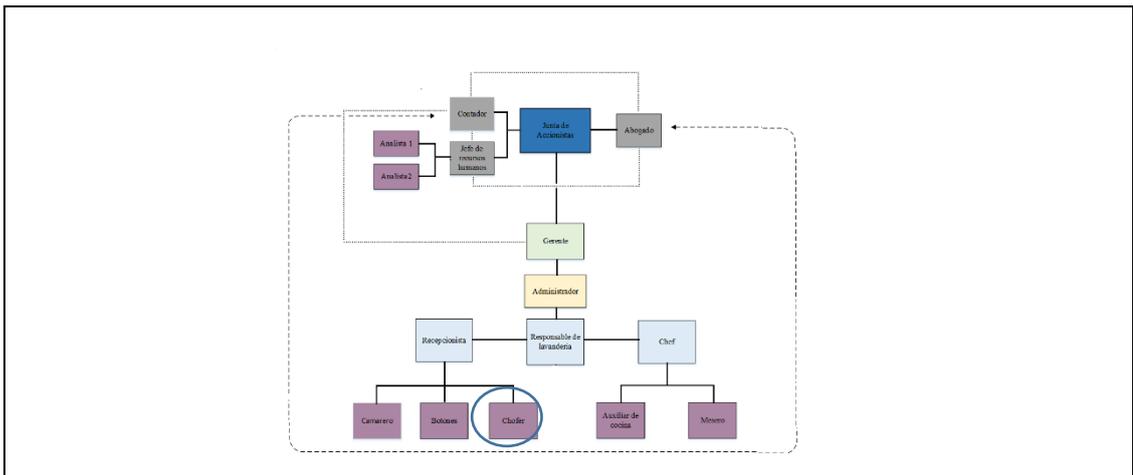
Código: CH-CHFR-011

Rol del Puesto: Manejo de unidades para el uso de clientes.

2. Misión del Puesto

Trasladar huéspedes y personal de del hotel, conduciendo las unidades de transporte automotor, para facilitar el traslado de los clientes, con la prestación de un buen servicio.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Verifica las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir.	5	4	1	9
2. Conduce unidades de transporte automotor para transportar a los huéspedes o parte del personal interno que lo requiera.	5	3	3	14
3. Reporta fallas y averías de la unidad asignada, con la finalidad de que sean corregidas.	2	5	3	17
4. Cumple con las normas y procedimientos en seguridad integral establecidos por la Organización	5	5	2	15
5. Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.	5	2	1	7

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Transporte de huéspedes	Cliente externo
Mantenimiento del vehículo	Administrador

Transporte de paquetes	Cliente interno
------------------------	-----------------

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Básica	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	Manejo de vehículos

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Relaciones humanas	Capacidad para tratar con personas	X		
Servicio al cliente	Tratar al cliente de forma adecuada	X		
Detectar fallas en los vehículos	Reconocer si el vehículo está fallando y solucionar el problema	X		
Prevenir situaciones peligrosas	Capacidad para detectar situaciones peligrosas y prevenirlas	X		

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		X	
Buen Comunicador	Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.	X		
Asertividad	Tomar las decisiones correctas ante hechos puntuales y difíciles de resolver, que se presenten		X	
Intuición	Capacidad para intuir posibles fallas o falencias en el lugar de trabajo.	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
---------------------------	----------------------------	-------------------------------

Liste los Conocimientos		
Servicio al cliente	X	
Evaluar riesgos	X	
Conocimiento de la ciudad	X	
Higiene y seguridad		X
Manejo de vehículos	X	
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Trabajo en equipo	X	
Capacidad de Reacción		X
Intuición	X	
Asertividad	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		420

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales

FECHA:	FECHA:	FECHA:
--------	--------	--------

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Asistente de cocina

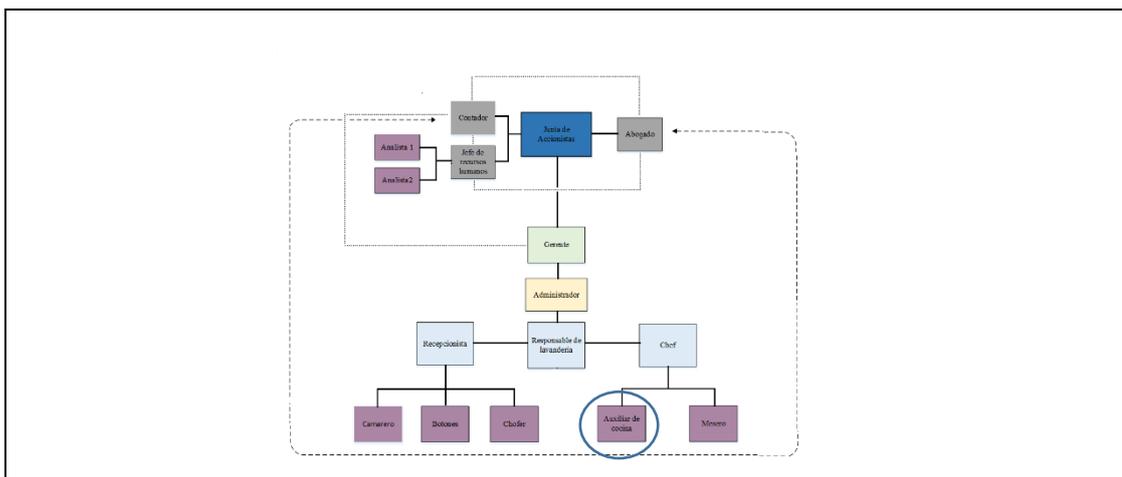
Rol del Puesto: El ayudante de cocina es el encargado de realizar labores auxiliares en la cocina.

Código: CH-AC-012

2. Misión del Puesto

Auxiliar a la cocinera en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Hornea y fríe alimentos requeridos en el menú.	5	2	1	7
2. Prepara condimentos y especias según los requerimientos del cocinero.	5	2	1	7
3. Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.	5	1	1	6
4. Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc.	5	1	1	6
5. Limpia verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación.	5	2	1	7
6. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización.	5	3	2	11

7. Lava, seca, esteriliza y organiza en estantes los utensilios e implementos de cocina.	5	2	1	7
8. Ordena los utensilios de cocina	5	2	1	7
9. Asea las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas en perfecto estado de limpieza.	5	3	1	8
10. Limpia la cocina y mantiene su orden	5	1	1	6

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Disponer adecuadamente las herramientas, utensilios y materiales de trabajo	Área de cocina
Mantener con perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, trapos de cocina, etc.	Área de cocina, cliente interno
Prepara todos los alimentos a ser utilizados por el chef	Área de cocina, chef
Recopilación, eliminación y reciclaje de los desperdicios.	Área de cocina, cliente interno.

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Básica	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	Auxiliar de cocina o afines

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Manipulación de alimentos	Manejo adecuado de los alimentos	X		
Manejo y mantenimiento de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos locales, accesorios y materiales necesarios para la realización de su trabajo	X		
Escucha activa	Escuchar, entender y dar una respuesta.			

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Trabajo en equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X		
Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia	X		
Organización del trabajo	Es el manejo organizado de su tiempo, instrumentos de trabajo.	X		

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Calidad de servicio	X	
Manejo de alimentos	X	
Manipulación de alimentos	X	
Higiene y seguridad		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Manejo de productos	X	
Manejo de recursos materiales	X	
Trabajo en equipo	X	
Orientación a los resultados	X	

--	--	--

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		520

ELABORADO <input type="checkbox"/>	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO <input type="checkbox"/>		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Operativa

Puesto: Mesero

Rol del Puesto: Atención a clientes.

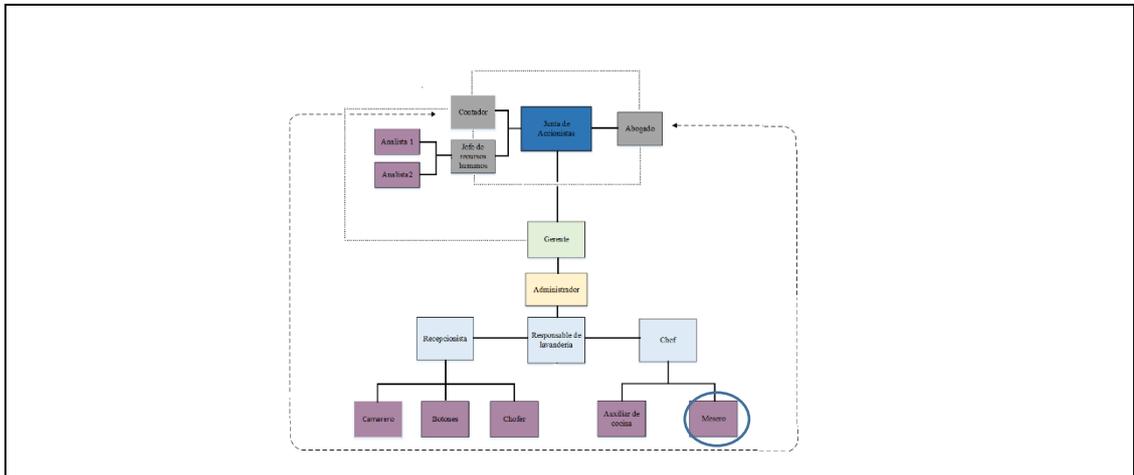
Código: CH-MES-013

2. Misión del Puesto

Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las

políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Atención al comensal	5	5	2	15
2. Montaje de mesas	5	5	3	20
3. Constantemente presentarse a la mesa para saber si el cliente necesita algo	5	2	1	7

4. Llevar los platillos a la mesa	5	5	2	15
5. Informa al chef cualquier faltante.	5	5	1	10
6. Limpieza de mesas, estaciones de servicio, charoles.	5	4	1	9

5. Interfaz del Puesto

Actividades Esenciales	Interfaz Nombres de las unidades, puestos, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad.
Atención del cliente	Cliente externo
Transporte de alimentos al cliente	Cliente externo
Manejo de utilería	Hotel, Chef, cliente interno

6. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Básica	

7. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	No requerida
Tipo de Experiencia	No requerida

8. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Capacidad para Trabajar en Equipo	Trabajar en equipo ayuda a obtener soluciones más integrales y, por lo tanto, permanentes para el problema o desafío que se emprende, y además permite a los individuos integrantes del equipo, comprender las necesidades y restricciones que enfrentan otras áreas de la empresa.	X		
Servicio al cliente	Tratar al cliente de forma adecuada	X		
Buen Comunicador	Disponer de una cierta aptitud para la comunicación activa, y poseer la capacidad y la disposición para establecer una comunicación fluida y permanente.	X		
Actuar Bajo presión	Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos. Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales		X	

9. Destrezas / Habilidades Conductuales

Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Vocación de servicio	La utilización de nuestra capacidad, esfuerzo e inteligencia para poner en evidencia esa propensión a ayudar a otros.	X		
Facilidad de expresión verbal y escrita	Comunicar y escribir en forma clara		X	
Sentido del orden en la ejecución de actividades	Realizar sus actividades manteniendo el orden de cada una.		X	
Proactivo(a)	Dominio total de tu propio pensamiento, emociones y actitudes.		X	

10. Requerimientos de selección y capacitación

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Liste los Conocimientos		
Servicio al cliente	X	

Conocimiento de platos y bebidas		X
Conocimiento de cristalería		X
Higiene y seguridad		X
Liste las Destrezas Técnicas y Conductuales		
Trabajo en equipo		X
Buen Comunicador	X	X
Agilidad	X	
Proactivo	X	

11. Valoración del Puesto

Factores	Subfactores	Ponderación
Competencias	Instrucción formal	75
	Experiencia	75
	Habilidades de gestión	20
	Habilidades de comunicación	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	90
	Toma de decisiones	40
responsabilidad	Rol del puesto	100
Total		420

ELABORADO 	REVISADO POR	APROBADO POR
REFORMADO 		
Graciela Chacha Andrea Chacha	Gerentes Generales	Gerentes Generales
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Asesoría

Abogado

Levantamiento de información, descripción y perfil del puesto

1. Datos de identificación:

Empresa: CONJUNTO HOTELERO CHACHA PARRA

Área: Administrativa

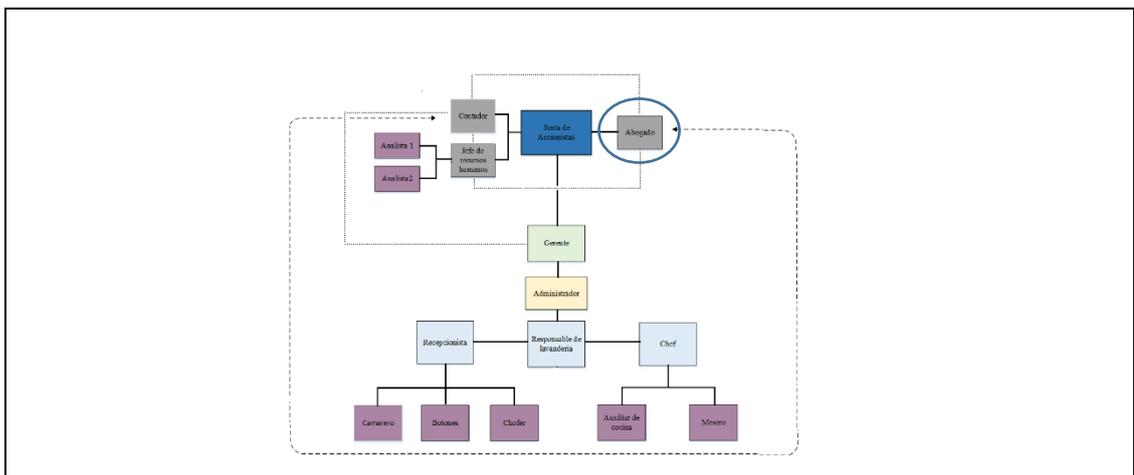
Puesto: Abogado

Rol del Puesto: manejo de leyes laborales

2. Misión del Puesto

Manejo y asesoría de leyes laborales con relación a la empresa.

3. Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:



4. Actividades del puesto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	F	CE	CC	TOTAL
1. Proponer la implementación, adecuación o modificación de las normas internas específicas en materia de gestión de recursos humanos de la entidad.	1	5	5	26
2. Proponer la aplicación de los dispositivos legales vigentes en materia de gestión de recursos humanos, derecho laboral y seguridad social de la entidad	1	5	5	26
3. Legalización de documentos.	2	5	5	27
4. Brindar asistencia y orientación a los servidores en materia de laboral y previsional	3	5	5	28
5. Apoyar en los procesos de remuneraciones, bonificaciones e incentivos económicos del personal	3	5	5	28
6. Manejo de leyes laborales	1	5	5	26
7. Trámites legales correspondientes	2	5	5	27
8. Las demás funciones que se le asigne.	1	5	5	26

5. Instrucción Formal Requerida

Nivel de instrucción Formal	Indique el área de conocimientos formales
Tercer nivel	Título profesional de Abogado laboral con colegiatura vigente.

6. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia	Detalle
Tiempo de Experiencia	5 años
Tipo de Experiencia	Experiencia laboral en actividades relacionadas a la aplicación de las normas laborales del sector público o privado, y en la gestión de recursos humanos

7. Destrezas Técnicas

Destrezas	Definición.	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Capacidad para trabajar bajo presión	Evitar el decaimiento ante excesos de trabajo y plazos establecidos. Poseer equilibrio emocional. Capacidad para trabajar largas jornadas laborales.	X		
Pensamiento Estratégico	Tener siempre presente, cuales son los objetivos y misiones empresariales. Adaptar el trabajo individual en pro de la visión y misión empresarial. Transmitir visión a los demás.	X		
Capacidad Analítica	Dentro del ámbito de las tareas que debe desempeñar, al momento de utilizar o desechar la información requerida para el cumplimiento de ellas, sobre todo cuando se trabaja sin supervisión directa.	X		
Transparencia	Es necesaria para crear una relación laboral transparente.		X	

2.3.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. Los principales usos que se le asignan a este sistema son: medir desempeño personal, medir las competencias o conductas, y diseñar programas de desarrollo. (Zúñiga, a. 2006)

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, externos y su propia autoevaluación. (Rodríguez, 1999).

En las pequeñas empresas como es el caso del conjunto hotelero el dueño o gerente evalúa constantemente el rendimiento pero de una manera intuitiva e informal, a través de la observación directa del desempeño del empleado, lo cual acarrea una serie de defectos.

Por lo tanto la implementación de un sistema de evaluación de desempeño dentro del conjunto hotelero debe ser tomada como una herramienta fundamental o un instrumento que permitirá establecer el comportamiento de la persona en el puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo, permitiendo a la empresa definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la Empresa Hotelera y más aún si estamos hablando de una empresa de servicios, que su principal objetivo es el cliente externo y su bienestar.

Se propone la implementación de un sistema de evaluación de desempeño de 360grados con el método mixto para el personal del Conjunto Hotelero Chacha-Parra.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del

diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación.

Alcances.-

El sistema de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los siguientes niveles: ejecutivo, administrativo y operativo del Conjunto Hotelero Chacha-Parra.

En relación a la estructura orgánica del conjunto hotelero, esta metodología permitirá evaluar por el método de 360grados utilizando el método mixto desde los siguientes ángulos: 360grados para el nivel operativo porque tienen una relación directa con el cliente; 270grados para el nivel ejecutivo y administrativo ya que su relación con el cliente externo y los proveedores es indirecta.

Objetivo.-

El sistema de evaluación del desempeño que se propone proporcionará una herramienta técnica para la evaluación del personal de la organización logrando mejorar los estándares de desempeño creando oportunidades de desarrollo con el estímulo al servicio y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Políticas de Evaluación de desempeño.-Las evaluaciones de desempeño en el conjunto hotelero se realizarán cada año

La evaluación de desempeño tendrá por objetivo la retroalimentación, el aprendizaje y corrección de fallas.

Todo empleado estará sujeto a las evaluaciones periódicas de su desempeño

Las personas de reciente ingreso a la organización serán evaluadas por sus jefes inmediatos durante el periodo de prueba.

Los jefes de área supervisarán que el personal haga uso eficiente de los insumos que requieran en el uso de sus labores.

Instrumentos.-

- El perfil de cada puesto.
- Los formatos de evaluación para cada puesto debidamente aprobados.
- Un sistema de información para el procesamiento de los datos obtenidos.

- Un procedimiento de feedback o retroalimentación a los colaboradores respecto a la evaluación realizada. (Entrevista de evaluación de desempeño).

Proceso de Evaluación de desempeño.-

El proceso de evaluación del desempeño está constituido por tres fases:

Fase de Diseño:

- Elegir los objetivos que se pretende conseguir con la evaluación.
- Elegir las personas que van a dirigir la evaluación y formarlas.
- Definir enfoques, criterios, métodos de evaluación, instrumentos y herramientas.
- Preparar a la empresa para un cambio importante, y además definir el cronograma de ejecución de la evaluación.

Fase de Implantación:

Forma de comunicación entre los interesados.

Diseño del programa de formación.

Fase de aplicación y desarrollo:

Lo más notable de esta fase es la entrevista de evaluación del desempeño que busca comunicar el resultado de la evaluación al evaluado, ya que constituye un punto fundamental del sistema de evaluación del desempeño, pues de nada sirve la aplicación de la misma si el principal interesado no tiene conocimiento de ella. Por ello es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar sus objetivos plenamente. Por lo tanto el evaluador debe tener la habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido, así como concientizarlo de aspectos positivos y negativos de su desempeño.

Políticas.-

Para la aplicación de la evaluación de desempeño se propone formar una comisión de valuación integrada por el Jefe del departamento de Talento Humano, un gerente y administrador y un miembro del nivel operativo designados por la junta de accionistas.

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las evaluaciones se deberá establecer planes de capacitación.

Controlar que el proceso se cumpla en cada una de sus fases y en el tiempo que se establezca.

El resultado final será producto del cálculo que corresponda, el cual deberá respetar el porcentaje que aporta cada evaluación al total y que se define así:

Para el Nivel Ejecutivo:

Tabla # 18

LAS EVALUACIONES DEL:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Subordinado	20%
Pares	20%
Autoevaluación	20%
TOTAL	100%

Para el nivel Administrativo:

Tabla #19

LAS EVALUACIONES DEL:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Subordinado	20%
Pares	20%
Autoevaluación	20%

TOTAL	100%
--------------	------

Para el nivel Operativo:

Tabla # 20

LAS EVALUACIONES DEL:	PORCENTAJES
Jefe inmediato	40%
Pares	30%
Autoevaluación	20%
Cliente externo	20%
TOTAL	100%

Procedimientos:

El proceso de evaluación de los trabajadores será confidencial y reservado y de uso exclusivo del Comité de Evaluación. El resultado final se le hará saber a cada uno de los empleados.

El Departamento de Gestión de Talento Humano, será el responsable del proceso, el cual pondrá en conocimiento del grupo de accionistas para que se realicen los procedimientos administrativos y se apruebe el presupuesto financiero.

Para la aplicación de los formatos de evaluación recomienda formar tres niveles de los puestos dentro del conjunto hotelero: nivel ejecutivo los gerentes, nivel administrativo estará conformado por el Jefe de Talento Humano, Administradores, Contador, Analistas de Talento Humano y por último el nivel operativo dentro del cual estarán Recepcionistas, Camareros, Botones, Choferes, Chefs, Ayudantes de cocina, Responsables de lavandería y meseros.

El empleo de los formularios de evaluación se aplicará a los tres niveles designados en sus diferentes orientaciones.

Diseño de los Instrumentos Técnicos.-

Ficha de Evaluación.- se ha diseñado un formulario a través del cual se detalla de manera objetiva el proceso de evaluación del desempeño de 360 grados, el mismo que estará conformado por los siguientes datos:

- Identificación personal.
- Tipo de formulario dirigido a cada uno de los niveles. Encabezado.
- Código del formulario.
- Instrucciones generales indicando la orientación, quién va a realizar la evaluación.
- Grados de cumplimiento de los factores.
- Observaciones y comentarios.
- Resultados de la evaluación.

Se ha elaborado cuatro formularios en forma diferenciada a cada uno de los niveles jerárquicos y se detalla a continuación

Tabla # 21 Formularios

Formulario: ED-EJ-JE-001	Para evaluar al Nivel Ejecutivo- Jefe.
Formulario: ED-EJ-SUB-002	Para evaluar al Nivel Ejecutivo-Subordinado.
Formulario: ED-EJ-PAR-003	Para evaluar al Nivel Ejecutivo-Pares.
Formulario: ED-EJ-AUT-004	Para evaluar al Nivel Ejecutivo-Autoevaluación.
Formulario: ED-AD-JE-005	Para evaluar al Nivel Administrativo-Jefe.
Formulario: ED-AD-PAR-006	Para evaluar al Nivel Administrativo-Pares.
Formulario: ED-AD-SUB-007	Para evaluar al Nivel Administrativo-Subordinados.
Formulario: ED-AD-AUT-008	Para evaluar al Nivel Administrativo-Autoevaluación.

Formulario: ED-OP-JE-009	Para evaluar al Nivel Operativo-Jefe.
Formulario: ED-OP-PAR-010	Para evaluar al Nivel Operativo-Par.
Formulario: ED-OP-AUT-011	Para evaluar al Nivel Operativo-Autoevaluación.
Formulario: ED-OP-CEX-012	Para evaluar al Nivel Operativo-Cliente externo.

Formulario: ED-EJ-JE-001

ED-EJ-JE-001
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL EJECUTIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato del cargo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
360 GRADOS

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		
CALIDAD DE TRABAJO Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.	A B C D E		
CONOCIMIENTO	A B C D E		

<p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>			
<p>LIDERAZGO</p> <p>Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CONTROL</p> <p>Vigila la ejecución del trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Aplica un sistema ordenado de trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</p> <p>Aplica seguridad en el tratamiento de los</p>	<p>A B C D E</p>		

problemas que se presentan.			
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

OBSERVACIONES

1. DEL EVALUADO

.....
.....
.....

Firma:.....

Fecha:.....

Nombre:.....

CI:.....

2. DEL EVALUADOR

.....
.....
.....

Firma:.....

Fecha:.....

Nombre:.....

CI:.....

PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

Puntaje obtenido:.....

Apreciación Cualitativa:.....

Observaciones:.....

.....

Firma:

Jefe del Departamento de GTH.

Formulario: ED-EJ-SUB-002

**ED-EJ-SUB-002
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL EJECUTIVO**

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el Subordinado (equipo de trabajo), optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores

expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.

- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		
CALIDAD DE TRABAJO Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.	A B C D E		
CONOCIMIENTO	A B C D E		

Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.			
LIDERAZGO Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente.	A B C D E		
CONTROL Vigila la ejecución del trabajo.	A B C D E		
ORGANIZACIÓN Aplica un sistema ordenado de trabajo.	A B C D E		
CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se	A B C D E		

presentan.			
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

Formulario: ED-EJ-PAR-003

ED-EJ-PAR-003
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL EJECUTIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.

- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		
CALIDAD DE TRABAJO Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.	A B C D E		
CONOCIMIENTO	A B C D E		

Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.			
LIDERAZGO Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente.	A B C D E		
CONTROL Vigila la ejecución del trabajo.	A B C D E		
ORGANIZACIÓN Aplica un sistema ordenado de trabajo.	A B C D E		
CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se	A B C D E		

presentan.			
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

Formulario: ED-EJ-AUT-004

ED-EJ-AUT-004
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL EJECUTIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted

debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.

- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
360 GRADOS

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
<p>DISCIPLINA</p> <p>Cumple con las normas y disposiciones establecida</p>	A B C D E		
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.</p>	A B C D E		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	A B C D E		

<p>LIDERAZGO</p> <p>Ejerce la dirección y conducción del grupo de trabajo adecuadamente.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CONTROL</p> <p>Vigila la ejecución del trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Aplica un sistema ordenado de trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES</p> <p>Aplica seguridad en el tratamiento de los problemas que se presentan.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>SUMA TOTAL=</p>			

EQUIVALENCIA		
---------------------	--	--

ED-AD-JE-005
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL ADMINISTRATIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato del cargo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar

el mismo.

- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

360 GRADOS

FACTORES

GRADOS DE

PARA USO

	CUMPLIMIENTO	DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
<p>DISCIPLINA</p> <p>Cumple con las normas y disposiciones establecida</p>	A B C D E		
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo, lo mantiene al día sin dejarse influenciar por la cantidad.</p>	A B C D E		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	A B C D E		
<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los</p>	A B C D E		

trabajos asignados en los tiempos previstos.			
ORGANIZACIÓN Aplica un sistema ordenado en la ejecución de su trabajo.	A B C D E		
RELACIONES HUMANAS Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.	A B C D E		
NEGOCIACIÓN/SOLUCIÓN DE PROBLEMA Es capaz de identificar y tratar de resolver problemas y conflictos entre los colaboradores	A B C D E		
SUMA TOTAL=			

EQUIVALENCIA		
---------------------	--	--

Formulario: ED-AD-PAR-006

<p style="text-align: center;">ED-AD-PAR-006 CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO NIVEL ADMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL</p>

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo (par), optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el

trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y	A B C D E		

disposiciones establecida			
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo, lo mantiene al día sin dejarse influenciar por la cantidad.</p>	A B C D E		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	A B C D E		
<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	A B C D E		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Aplica un sistema ordenado en la ejecución</p>	A B C D E		

de su trabajo.			
<p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.</p>	A B C D E		
<p>NEGOCIACIÓN/SOLUCIÓN DE PROBLEMA</p> <p>Es capaz de identificar y tratar de resolver problemas y conflictos entre los colaboradores</p>	A B C D E		
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

Formulario: ED-AD-SUB-007

ED-AD-SUB-007
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL ADMINISTRATIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el Subordinado del cargo a evaluar, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige

el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		

<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo, lo mantiene al día sin dejarse influenciar por la cantidad.</p>	A B C D E		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	A B C D E		
<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	A B C D E		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Aplica un sistema</p>	A B C D E		

ordenado en la ejecución de su trabajo.			
<p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.</p>	A B C D E		
<p>NEGOCIACIÓN/SOLUCIÓN DE PROBLEMA</p> <p>Es capaz de identificar y tratar de resolver problemas y conflictos entre los colaboradores</p>	A B C D E		
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

Formulario: ED-AD-AUT-008

ED-AD-AUT-008
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL ADMINISTRATIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el ocupante del cargo o evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por siete factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		
CALIDAD DE	A B C D E		

<p>TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo, lo mantiene al día sin dejarse influenciar por la cantidad.</p>			
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Aplica un sistema ordenado en la ejecución de su trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p>	<p>A B C D E</p>		

Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.			
NEGOCIACIÓN/SOLUCIÓN DE PROBLEMA Es capaz de identificar y tratar de resolver problemas y conflictos entre los colaboradores	A B C D E		
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

Formulario: ED-OP-JE-009

ED-OP-JE-009
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL OPERATIVO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el Jefe inmediato del cargo, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por ocho factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
360 GRADOS			
FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
<p>DISCIPLINA</p> <p>Cumple con las normas y disposiciones establecida</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	<p>A B C D E</p>		

<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>SEGURIDAD</p> <p>Cumple con las normas de seguridad, previniendo perjuicios a la empresa y/o personas.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Cumple de manera ordenada y organizada el trabajo que se le asigna.</p>	<p>A B C D E</p>		

<p>PRESENTACIÓN PERSONAL</p> <p>Mantiene su aseo personal, vestimenta y apariencia física de una manera adecuada y pulcra</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>SUMA TOTAL=</p>			
<p>EQUIVALENCIA =</p>			

Formulario: ED-OP-PAR-010

**ED-OP-PAR-010
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL OPERATIVO**

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el compañero de trabajo, optando por

una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.

- El presente formulario está conformado por ocho factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un orden específico.
- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
360 GRADOS

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
<p>DISCIPLINA</p> <p>Cumple con las normas y disposiciones establecida</p>	A B C D E		
<p>CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.</p>	A B C D E		
<p>CONOCIMIENTO</p> <p>Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.</p>	A B C D E		

<p>CUMPLIMIENTO</p> <p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>SEGURIDAD</p> <p>Cumple con las normas de seguridad, previniendo perjuicios a la empresa y/o personas.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Cumple de manera ordenada y organizada el trabajo que se le asigna.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>PRESENTACIÓN PERSONAL</p>	<p>A B C D E</p>		

Mantiene su aseo personal, vestimenta y apariencia física de una manera adecuada y pulcra			
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

**ED-OP-AUT-011
CONJUNTO HOTELERO CHACHA-PARRA
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
NIVEL OPERATIVO**

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

APELLIDOS Y NOMBRES:

DEPARTAMENTO: _____

PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

INSTRUCCIONES GENERALES PARA LLENAR EL FORMULARIO

- La evaluación debe ser realizada por el ocupante del cargo es decir el evaluado, optando por una de las alternativas que se indica en cada uno de los factores expuestos y que identifique el desempeño del trabajo.
- El presente formulario está conformado por ocho factores de los cuales usted debe escoger una de las cinco opciones las mismas que están dispuestas en un

orden específico.

- Por favor lea detenidamente y analice cada factor para que proceda a calificar el mismo.
- Obligatoriamente debe seleccionar una de las opciones para cada uno de los factores y marcar con un círculo en la letra respectiva que mejor describa el desempeño del colaborador.
- Recuerde que cada factor debe ser calificado independientemente.
- Al finalizar la evaluación, el formulario debe ser firmado obligatoriamente.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
360 GRADOS

FACTORES	GRADOS DE CUMPLIMIENTO	PARA USO DE GTH.	
		Calificación Cuantitativa	Calificación Cualitativa
DISCIPLINA Cumple con las normas y disposiciones establecida	A B C D E		
CALIDAD DE TRABAJO Demuestra capacidad y eficiencia al momento de ejecutar su trabajo.	A B C D E		
CONOCIMIENTO Sabe todo lo necesario y lo aplica en la ejecución de su trabajo.	A B C D E		
CUMPLIMIENTO			

<p>Cumple con los trabajos asignados en los tiempos previstos.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>SEGURIDAD</p> <p>Cumple con las normas de seguridad, previniendo perjuicios a la empresa y/o personas.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>RELACIONES HUMANAS</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con sus subordinados, superiores y público en general.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>Cumple de manera ordenada y organizada el trabajo que se le asigna.</p>	<p>A B C D E</p>		
<p>PRESENTACIÓN PERSONAL</p>	<p>A B C D E</p>		

Mantiene su aseo personal, vestimenta y apariencia física de una manera adecuada y pulcra			
SUMA TOTAL=			
EQUIVALENCIA			

DISEÑO DEL FORMULARIO DEL CLIENTE EXTERNO

Tabla # 22

ED-OP-EX-012

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

DATOS DE INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CLIENTE:

DEPARTAMENTO: _____ PERÍODO: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

TRANSACCIÓN QUE REALIZO: _____

1. La atención recibida por nuestro colaborador fue:

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

2. La rapidez en el servicio fue:

Excelente	
Muy Buena	

Buena	
Regular	
Mala	

3. La información que le brindó nuestro colaborador fue:

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

Su opinión es muy importante para nosotros. GRACIAS.

TABLA DE EQUIVALENCIAS:

A cada formulario diseñado para los diferentes niveles debemos darle una apreciación, la cual va desde 1 a 5 grados, con diferente ponderación.

Tabla # 23

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL EJECUTIVO							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJES	PUNTOS
	A	B	C	D	E		
1	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
2	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
3	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
4	5	8,75	12,5	16,3	20	20%	20
5	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
6	2	4,5	7	9,5	12	12%	12

7	5	8,75	12,5	16,3	20	20%	20
TOTAL						100%	100puntos

Tabla # 24

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL ADMINSTRATIVO							
FACTORES	GRADOS					PORCENTAJES	PUNTOS
	A	B	C	D	E		
1	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
2	5	8,75	12,5	16,3	20	20%	20
3	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
4	5	8,75	12,5	16,3	20	20%	20

5	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
6	2	4,5	7	9,5	12	12%	12
7	5	8,75	12,5	16,3	20	20%	20
TOTAL						100%	100puntos

Tabla # 25

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL OPERATIVO

FACTORES	GRADOS					PORCENTAJES	PUNTOS
	A	B	C	D	E		
1	1	3,5	6	8,5	11	11%	11
2	3	6	9	12	15	15%	15
3	1	3,5	6	8,5	11	11%	11
4	3	6	9	12	15	15%	15
5	1	3,5	6	8,5	11	11%	11
6	1	3,5	6	8,5	11	11%	11
7	3	6	9	12	15	15%	15

8	1	3,5	6	8,5	11	11%	11
TOTAL						100%	100puntos

Tabla # 26

TABLA DE PONDERACIONES PARA EL NIVEL OPERATIVO-CLIENTE EXTERNO							
PREGUNTAS	GRADOS					PORCENTAJES	PUNTOS
	M	R	B	MB	EX		
1	6	13	20	27	34	34%	34
2	6	12,8	19,5	26,3	33	33%	33
3	6	12,8	19,5	26,3	33	33%	33
TOTAL						100%	100puntos

Factores.-

Los factores que se presentan en esta evaluación son observables, medibles y registrables, en su escala ya definida, y escogidos de acuerdo a los requerimientos de los cargos, los mismos que constan en la ficha de evaluación y deben tener una ponderación para obtener la calificación correspondiente. Los factores escogidos para los formularios se obtuvieron del estudio que presenta Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, sobre el estudio realizado a 50 empresas para recopilar los factores más comunes a evaluar.

Grado de Aplicación.-

Para conocer el grado de aplicación y cumplimiento de cada uno de los factores se ha establecido una escala de cinco grados para su cumplimiento o aplicación de los mismos que a continuación detallamos.

GRADOS DE CUMPLIMIENTO DE LOS FACTORES

A= Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

B= Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

C= Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

D= Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

E= Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

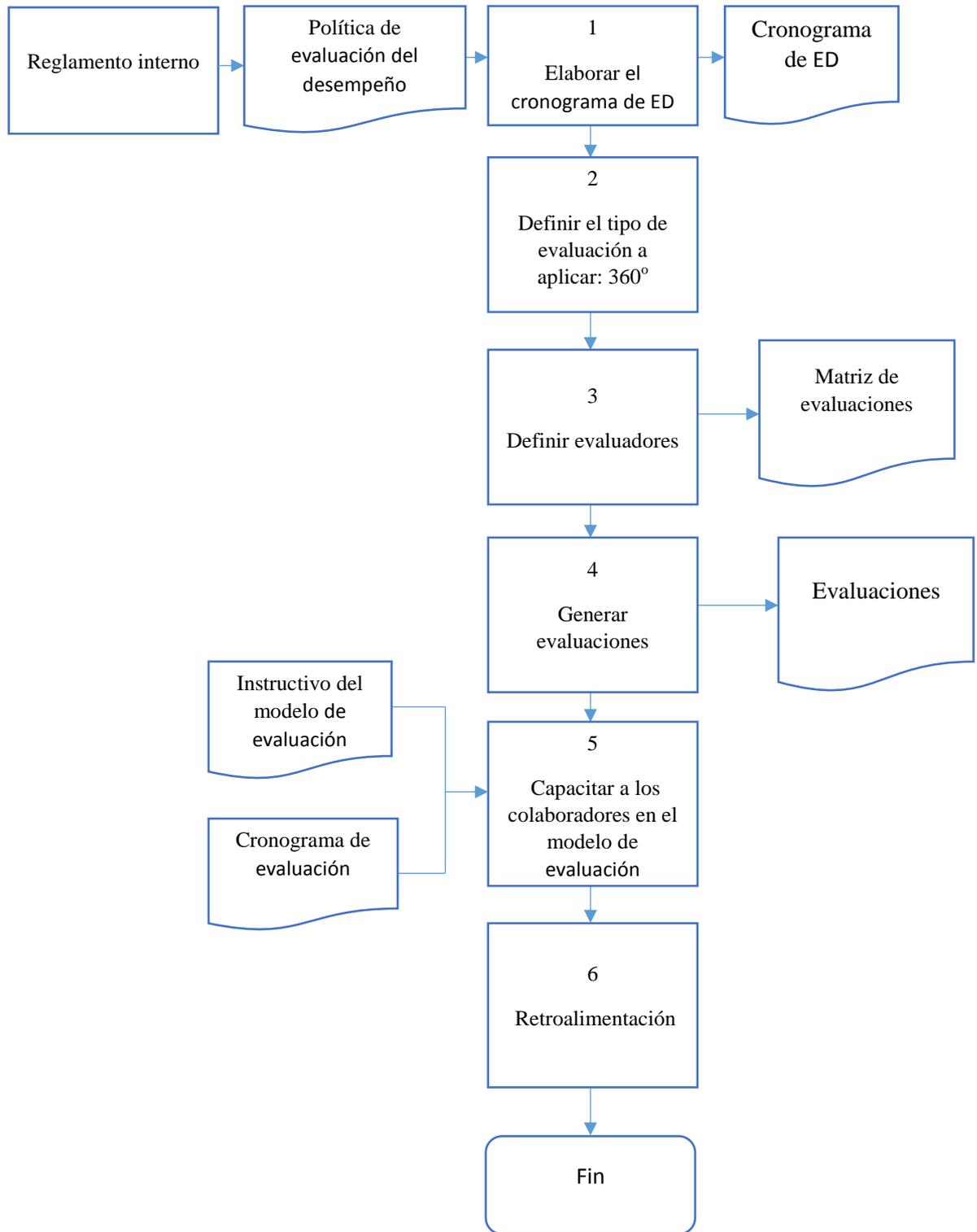
Escala de Calificación.-

Las calificaciones obtenidas en el proceso de evaluación del desempeño nos brindan indicadores necesarios para tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de desempeño de los colaboradores y a la vez identificar potencial talento humano para poder tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo sobre ascensos y capacitaciones.

CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
Desde-Hasta	Equivalencia
50 - 60 puntos	Insatisfactorio
61 - 70 puntos	Regular
71 - 80 puntos	Bueno
81 - 90 puntos	Muy Bueno
91 – 100 puntos	Excelente

1. En los casos en los cuales el colaborador haya obtenido la calificación excelente se le hará llegar un memorando de buen desempeño con copia a su carpeta.
2. Los colaboradores que obtenga una calificación regular, quedarán sujetos a una de las siguientes acciones de personal:
 - Asistir a un programa de capacitación para el cargo a mediano plazo.
 - Posteriormente el comité de evaluación, en un período no menor a seis meses evaluará nuevamente al colaborador.
 - Si en la nueva evaluación el colaborador obtiene nuevamente bajas calificaciones, se determinará que no es apto y se seguirá a lo que estipula el reglamento interno.

Flujo grama del Proceso de Evaluación de Desempeño.



2.4 SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

2.4.1 CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en dotar a todo el personal de servicio de la cadena Hotelera Chacha Parra de técnicas para mejorar la calidad en el servicio y del mismo modo aportar a la empresa un crecimiento humano y económico.

Objetivo de capacitación

Con la capacitación se realizara un plan con el cual se logrará que los colaboradores de la cadena hotelera Chacha Parra adquieran destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia. Se requiere la existencia de un potencial que se trata de transformar en acto.

Políticas

- Para que el colaborador pueda acceder a capacitación deberá tener por lo menos un año de antigüedad en la cadena Hotelera Chacha Parra.
- Los planes de capacitación serán desarrollados o coordinados por el departamento de recursos humanos, en base a la información que proporcione la evaluación de desempeño, solicitud de jefes o supervisores y requerimiento de colaboradores
- La institución elegida para realizar o concluir las capacitaciones en la empresa, deberá tener reconocimiento y validez.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación, éstas podrán ser autofinanciadas total o parcialmente.
- El horario de los eventos de formación serán establecidos tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del colaborador como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.
- Todo evento de formación debe ser evaluado, para la aprobación de la capacitación se requerirá el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.
- Si el participante no asiste a la acción de capacitación, sin existir causa justificada, en su caso deberá reintegrar la cantidad invertida en la capacitación.

- Si el participante no pudiera asistir y existiera causa justificada, deberá notificarlo al departamento de recursos humanos.
- Si el colaborador se desvinculara de la empresa de uno a dos años de haber sido capacitado, el colaborador asumirá el costo total de la capacitación.
- Si el colaborador se desvinculara de la empresa a los tres años de haber sido capacitado, el colaborador asumirá el costo del 50% de la capacitación.

El proceso de capacitación tiene cuatro pasos a seguir:

1. Diagnóstico de necesidades de capacitación(DNC)
2. Diseño de plan de Capacitación
3. Ejecutar plan de capacitación
4. Evaluación d al capacitación.



Autor: Tesistas

1. Diagnosticar necesidades de capacitación

Detectar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para lo cual se realizarán los siguientes pasos.

Proceso para determinar necesidades de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades de la organización, para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación del personal de dichas áreas.

El diagnóstico de las necesidades de formación será efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

Evaluación del Desempeño: Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de las personas que laboran en las unidades de la organización, por lo cual se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, y por lo tanto se establecerá el reforzamiento en sus conocimientos. La empresa podrá aplicar la evaluación de desempeño que se encuentra ya descrito en el capítulo anterior.

Solicitud de supervisores y jefes: El jefe o supervisor del área conoce en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los jefes y supervisores deben solicitar capacitación para su personal.

Entrevistas con Jefes o Supervisores: Se realizarán entrevistas directas con supervisores y jefes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación del personal, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación

de los conocimientos, destrezas y habilidades de las personas en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Cuestionario: Obtener información, para detectar las necesidades de capacitar en los Hotel, a continuación un modelo de cuestionario para la aplicación.

<p>Cuestionario</p> <p>Fecha:_____ Edad:_____</p> <p>Genero: _____</p> <p>Cargo:_____</p> <p>Años de servicio en el hotel: 0-1 año <input type="checkbox"/> 2-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/></p> <p>Nivel de educación formal completo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Secundaria <input type="checkbox"/>• Universitaria <input type="checkbox"/>• Posgrado o doctorado <input type="checkbox"/> <p>Instrucciones: Por favor marque con una (x) las siguientes preguntas.</p> <p>1. ¿Recibió capacitación al momento de ingresar en la empresa? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>2. ¿Considera importante recibir capacitación al momento de ingresar a la empresa? Sí <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>3. ¿Cree usted necesario, recibir una capacitación permanente para su área de trabajo? Sí <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> No</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>4. ¿Conoce el uso adecuado de los procesos en su área de trabajo?</p>

Sí No

5. ¿Considera Ud. Que las capacitaciones recibidas, le ayude a conseguir un ascenso en la empresa?

Sí No

6. ¿Cree que las capacitaciones son un aporte a su crecimiento personal?

Sí No

7. ¿Le han impartido capacitaciones relevantes e importantes en su área de trabajo?

Sí No

¿Por qué?

8. ¿Cree que las capacitaciones le dan estabilidad en el desempeño de su puesto de trabajo?

Sí No

9. ¿Conoce usted el plan de capacitación que tiene la empresa para sus colaboradores?

Sí No

10. ¿Ha recibido Ud. Capacitación sobre atención al cliente?

Sí No

11. ¿Si ha recibido, describa como le ha ayudado a resolver conflictos con clientes?

Información de Diagnóstico de capacitación:

Donde se elabora un informe, considerando los siguientes parámetros.

- Describir importantes

Sí No

12. ¿Es Ud. Comunicado con la debida anticipación, sobre los horarios de trabajo de con las capacitaciones?

Sí No

13. ¿Con qué frecuencia asiste a recibir capacitación?

14. Semanal quincenal mensual

15. ¿Cómo considera Ud. el tiempo empleado en recibir capacitaciones?

Demasiado Normal Insuficiente

16. ¿En que considera más importante recibir capacitación?

Inglés computación Atención al cliente
Técnicas de acuerdo a su cargo
Otro _____

17. En qué lugar le parece más conveniente recibir las capacitaciones

Sala de capacitación hostería
lugar fuera de la empresa Su lugar de trabajo
Otro _____

18. Cuáles fueron las capacitaciones más importantes en las que usted fue capacitado dentro de la empresa.

Nombre del curso	Temas tratados
_____	_____
_____	_____
_____	_____

a situación, tal como fue investigada, en un lugar y tiempo determinados.

- Describir los resultados obtenidos de la información investigada.
- Incluir el conjunto de datos (evidencias, deficiencias, entre otros), que permitirán efectuar el seguimiento de la capacitación.
- Proporcionar los antecedentes indispensables para seleccionar y/o elaborar los cursos de capacitación que sean requeridos, y para orientar con exactitud a los instructores o facilitadores sobre las fallas de los grupos con los que se trabajarán.
- Facilitar la presentación que de las necesidades de capacitación localizadas, tenga que hacerse a los directivos de la compañía, así como de los procedimientos seguidos.

2. Planeación de la capacitación

El plan de capacitación es el documento guía para acordar con los ejecutivos y administradores, las acciones a seguir con base en los resultados del diagnóstico de necesidades, y de esta manera orientar el proceso de capacitación en la institución. Al formular el plan de capacitación se debe tener presente los siguientes aspectos:

- **Claridad:** Que la redacción tenga un estilo comprensible y que el documento tenga una estructura lógica.
- **Precisión:** Resaltar los puntos realmente importantes y elaborar una propuesta atractiva para quienes finalmente deben tomar la decisión de asignar recursos a la capacitación.
- **Profundidad:** Que detecte el fondo de la problemática y las oportunidades que pueden atenderse vía capacitación.
- **Oportunidad:** Que sea práctico, breve y de alto impacto para los usuarios.
- **Participativo:** Que involucre al personal de diferentes áreas para su elaboración y gestión.

- **Productivo:** Que contenga algunos ejercicios de medición del costo-beneficio y de seguimiento a los programas.

Objetivos de planeación

- Definir los objetivos, políticas, metas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación.
- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- Definir quiénes deben ser capacitados.
- Precisar que necesitan aprender las personas (conocimientos, habilidades o destrezas).
- Definir a quien seleccionar como instructor.
- Elaborar el presupuesto de inversión
- Establecer las normas metodológicas.
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Programa el plan de capacitación

Planificación detallada de la capacitación

- Descripción de la capacitación
- Fecha
- Lugar a
- Número de participantes
- Instructores

Programa de las capacitaciones Se deberá tener elaborado al menos una semana antes del desarrollo de la capacitación.

- Grupo destinatario de la capacitación

- Objetivos a alcanzar
- Temas a desarrollar
- Tiempo requerido

Métodos y materiales de enseñanza que se utilizará

- Prácticas a realizar
- Determinar los recursos necesarios
 - a) Recursos materiales
 - b) Recursos humanos
 - c) Instructores

Elaboración del presupuesto para las actividades de capacitación

- Honorarios a instructores externos
- Material, equipo e instalaciones
- Atención a participantes (viáticos, alimentación, transporte).

Propuesta de capacitación:

- Justificación
- Objetivos del plan de capacitación
- Descripción de los planes de capacitación (incluyendo fecha, horario, sitios, participantes)
- Presupuesto

3. Ejecución del plan de capacitación

En esta fase, el instructor podrá conocer el número y características del elemento humano con el que tendrá que interactuar en el proceso de

enseñanza-aprendizaje; así como también, el tipo de necesidades de capacitación que tendrá que cubrir y cuáles son las condiciones bajo las cuales desarrollará su tarea.

El instructor deberá entonces

- Analizar las necesidades de capacitación a cubrir.
- Analizar las características de la Población participante.
- Elaborar el programa analítico. Para la elaboración del programa analítico o plan de unidad temática, se debe tomar en cuenta los aspectos analizados en relación a:
 - ✓ Necesidad de capacitación a cubrir.
 - ✓ Características de la población participante.

4. Evaluación de la capacitación

A fin de verificar el éxito de un programa, se debe insistir en la evaluación sistemática de las actividades de capacitación. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.

- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

La evaluación comenzará con el desarrollo de los objetivos de capacitación, para lo cual se evaluará los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que el personal regrese a su trabajo. La evaluación va a considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

OBJETIVOS

- Conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.
- Evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, las deficiencias, con el propósito de considerarlos y/o corregirlos.
- Medir la reacción o impacto que generó el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.
- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.

- Determinar si los empleados han incorporado la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).
- Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

Como realizar la evaluación de la capacitación

- **Reacción:** Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.
- **Aprendizaje:** Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos.
- **Conductas:** El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.
- **Resultados:** Impacto en la organización. ROI (return on investment), o el retorno de inversión. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc. Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

1. Evaluación de los procesos. La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución del programa de capacitación.
2. Evaluación de los impactos. Se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.
3. Evaluación de los resultados. Se usa para obtener datos descriptivos en programa de capacitación y para documentar los resultados a corto plazo

Instrumentos

Retroalimentación: Una buena forma de determinar qué tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

- Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas.
- Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.
- Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados, qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información.
- Un auto evaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.
- Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación. Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

2.5 SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.

“La Administración de sueldos y salarios es un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización; estas estructuras debe ser así de acuerdo con: los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno; los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo” (Chiavenato, 2011).

Por lo tanto determinar los salarios dentro de las organizaciones constituye un asunto complejo ya que se presentan factores de distinta índole que los condicionan y determinan su valor, con el objeto de:

- Remunerar a los colaboradores de una manera justa y equitativa.
- Remunerar a cada colaborador con el valor del puesto que ocupa.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por el conjunto hotelero.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la empresa y su política de relaciones con los empleados.

2.5.1 NÓMINA

Las empresas están obligadas a informar, a cada empleado, sobre los conceptos que componen su salario. Esto se realiza por medio de la nómina, que es el sistema contable de la empresa para mantener un registro con el salario, deducciones y otros cargos, como así también el rendimiento que genera cada uno de sus empleados.

La nómina que entrega el Conjunto Hotelero de forma mensual es más que un recibo donde se informa al colaborador sobre su salario y, desde el punto de vista contable, es el modo que tiene la empresa de mantener un registro con el salario, deducciones y otros cargos y también el rendimiento que genera cada uno de sus empleados.

Las nóminas deben adaptarse, por ley, a la normativa vigente del Ministerio de trabajo y Seguridad Social, que marca una estructura y contenido mínimo que debe seguirse siempre.

Objetivo.-

Tiene como objetivo, organizar, planificar y coordinar los recursos materiales, técnicos y monetarios a fin de cancelar las remuneraciones de los colaboradores del Conjunto Hotelero Chacha-Parra.

FUNCIONES:

- Elaborar comprobantes individuales de pago de las remuneraciones

- Generar pagos de fondos de reserva, décima tercera y cuarta remuneración, pagos de horas extraordinarias y suplementarias, de vacaciones.
- Efectuar liquidación de haberes a funcionarios cesantes de acuerdo solicitud y certificaciones.
- Recepción de documentos fuente para efectuar las nóminas de pago
- Control de la documentación previo a los pagos
- Mantenimiento actualizado de las bases de datos
- Registrar recuperación de recursos y cuentas por cobrar
- Seguimiento y control de contratos y su vencimiento
- Mantener actualizado el distributivo de remuneraciones de acuerdo a solicitudes del Ministerio de Trabajo.
- Crear, modificar y solicitar aprobación de reformas al distributivo de remuneraciones
- Generar plantillas de líquido a pagar, descuentos y partidas
- Crear, modificar, validar y aprobar la generación del comprobante único de registro para el pago de la nómina.
- Procesar Aportes al IESS individual, patronal y generar planillas para pago.
- Coordinar con el contador el proceso de liquidación de anticipos de remuneraciones
- Proceso y liquidación de impuesto a la Renta.
- Aplicar los descuentos convenidos con los trabajadores
- Archivo de la documentación requerida para efectuar los pagos
- Extender copias de comprobantes de pago

Tabla # 27 Rol de pagos individual

 <p>HOTELES CHACHA - PARRA</p>			
CONJUNTO HOTELERO CHACHA- PARRA			
EMPLEADOR		TRABAJADOR/A	

DOMICILIO	N° S. SOCIAL			
Periodo liquidación			N° horas	
1. Percepciones salariales				
Salario base				
Complementos salariales				
Horas extraordinarias				
Horas suplementarias				
<u>Jornada Nocturna</u>				
	A. TOTAL DEVENGADO			
II. DEDUCCIONES				
1. Aportaciones del trabajador a las cotizaciones al IEES.				
		Porcentaje		
Total		9.45%		
Contingencias				
2. Anticipos				
4. Otras deducciones				
	B. TOTAL A DEDUCIR			
	LÍQUIDO TOTAL A PERCIBIR (A-B)			

Políticas salariales:

- Los salarios serán de acuerdo a la clasificación de los puestos y la escala salarial elaborada por la empresa:

Tabla #28

<p>CATEGORIA 1</p>	<p>Operativos- cargos no calificados</p>	<p>Trabajo esencialmente rutinario. Requiere poca precisión y experiencia limitada.</p>	<p>Recepcionista Camarero Chofer Botones Asistente de cocina Responsable de lavandería Mesero</p>	<p>Salario Básico a aplicar: 354,00 dólares americanos.</p>
<p>CATEGORIA 2</p>	<p>Administrativo s- cargos calificados</p>	<p>Exigen cierto potencial intelectual, experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.</p>	<p>Administrador Contador Chef</p>	<p>Salario Básico a aplicar: 650,00 dólares americanos.</p>
<p>CATEGORIA 3</p>	<p>Ejecutivos- cargos especializados.</p>	<p>Exigen liderazgo, espíritu analítico y creador para solucionar problemas administrativos complejos y desarrollar métodos.</p>	<p>Gerente.</p>	<p>Salario Básico a aplicar: 1100,00 dólares americanos.</p>

- Las remuneraciones que correspondan a los trabajadores serán canceladas mensualmente.
- El pago se realizará mediante cheque previo a la firma del rol de pagos.
- Las remuneraciones serán canceladas el primer día de cada mes.
- Las remuneraciones serán pagadas directamente al trabajador o a la persona por él designada en forma legal.
- El salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial.
- No está permitida la confección de nóminas estándar por periodos inferiores al mes. Si la empresa realiza pagos semanales o quincenales a sus trabajadores, estos serán considerados anticipos hasta que finalice el mes y se liquide la nómina.
- A partir del tercer año se incrementará un 10% en el salario a todos los colaboradores que trabajen para el conjunto hotelero.
- Beneficios Sociales.- Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo.

Afiliación a la Seguridad Social: El trabajador dentro del conjunto hotelero debe ser afiliado desde el primer día de trabajo.

Pago por horas extras y suplementarias: Las horas suplementarias son las realizadas luego de la jornada ordinaria de trabajo mismo que se considerarán hasta las 24 horas. Tienen un recargo del 50%, no podrán exceder de 4 horas diarias y ni 12 horas a la semana. Las horas extraordinarias son las ejecutadas en los días de descanso obligatorio, feriados o las realizadas con comprendidas a las 24:00 hasta las 6:00 y tienen un recargo del 100% al valor de la hora.

El recargo de la jornada nocturna.- Si la jornada normal de trabajo está comprendida entre las 19:00 y 6:00 del siguiente día, el trabajador tendrá derecho a igual remuneración, más un aumento del 25%.

Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo: La décima tercera remuneración o bono navideño deberá ser cancelada a los colaboradores del conjunto hotelero hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.

Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales.

Pago del fondo de reserva: Todo trabajador que preste servicios por más de un año dentro del conjunto hotelero tiene derecho a una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo.

Vacaciones anuales: Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince.

Pago de la jubilación patronal: Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados.

Licencia por paternidad: El padre tiene derecho a licencia con remuneración por diez días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal; en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por cinco días más.

Licencia por maternidad: Toda mujer trabajadora del conjunto hotelero tiene derecho a una licencia con remuneración de doce (12) semanas por el nacimiento de su hija o hijo; en caso de nacimientos múltiples el plazo se extiende por diez días adicionales. La ausencia al trabajo se justificará mediante la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, y, a falta de éste, por otro profesional; certificado en el que debe constar la fecha probable del parto o la fecha en que tal hecho se ha producido.

Pago de utilidades: Toda Persona Natural, Sociedad o Persona Jurídica que luego de calcular la base imponible (ingresos descontados el valor de los deducibles) supere los USD \$10.410, están en la obligación de declarar el Impuesto a la Renta. El impuesto a la renta se aplica a todas las personas naturales o empresas que generen una ganancia o utilidad al final de cada año. El ejercicio impositivo comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. En Ecuador, el Impuesto a la Renta se declara a partir del 1 de Febrero de cada año y las fechas de vencimiento van del 10 al 28 de marzo, dependiendo del noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes (RUC) o Cédula de Identidad. Si la empresa generó utilidad la misma está obligada a entregar a sus trabajadores los valores correspondientes a este beneficio. Las utilidades deben ser canceladas hasta el 15 de abril de 2014 a los trabajadores activos. (Personal que está trabajando actualmente en la empresa)

Valuación y Clasificación de los Puestos.-

Actualmente la empresa cuenta con un sistema de valuación cualitativo, al revisar documentación se verifica que el sistema adoptado por el conjunto hotelero es el método de escalas por categorías predeterminadas, es decir puestos que se comparan

se dividen en categorías o conjuntos predeterminados que poseen ciertas características comunes, y siguen el siguiente proceso.

Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos.

Para aplicar este método en primer lugar se definen los criterios para comparar los puestos, en el caso del conjunto hotelero se ha escogido como criterios principales la importancia del cargo dentro de los objetivos de la empresa, la complejidad de los mismos y la jerarquización establecida en la empresa, es decir se definen tres niveles Ejecutivo, Administrativo y Operativo.

Una vez definidos los criterios se comparan los cargos y se categorizan en cada conjunto establecido.

Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada.

En el Conjunto Hotelero Chacha-Parra los cargos se dividen en tres categorías principales:

Tabla # 29 Categorías

CATEGORIA 1	Operativos- cargos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada.	Analista de Talento Humano. Recepcionista Camarero Chofer Botones Asistente de cocina Responsable lavandería Mesero
CATEGORIA 2	Administrativos- cargos	Exigen cierto potencial intelectual y alguna	Administrador Jefe de Talento Humano

	calificados	experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.	Contador Chef
CATEGORIA 3	Ejecutivos- cargos especializados.	Exigen liderazgo, espíritu analítico y creador para solucionar problemas administrativos complejos y desarrollar métodos.	Gerente.

Una vez que se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado.

Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan a constituir un patrón o marco con respecto al cual los demás cargos se evalúan y se clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta interesante establecer un cargo de referencia para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación.

En este subsistema se propone a la empresa utilizar la valoración de cargos aplicada al estudio para la implementación de una nueva forma de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal, se sugiere que el más conveniente sería el método de valuación por puntos ya que no sólo es una técnica analítica en la cual los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación sino también es una técnica cuantitativa que atribuye valores numéricos a cada elemento del puesto, con lo cual se obtendría un valor técnicamente más eficiente.

Es importante señalar que para la aplicación del método de valuación por puntos ya se ha elaborado la valoración de cargos en el perfil de los mismos.

Encuesta Salarial.-

Se propone implementar la aplicación de una encuesta salarial pues es necesario conocer los salarios que pagan otras empresas hoteleras que tengan iguales características, esto ayudará a mantener el equilibrio salarial no solo dentro de la propia organización sino el equilibrio externo de estos en relación con el mercado de trabajo, por lo tanto sería importante adicionar esta técnica para verificar si la estructura salarial aplicada en la empresa está dentro de los parámetros de la comunidad hotelera.

Esta técnica será un complemento de la valuación de puestos.

Objetivo.- la encuesta salarial, tiene como fin, determinar la relación que existe entre la estructura de salarios de una empresa y las de otras que pueden tener influencia sobre ella.

Esta encuesta debe hacerse en forma tal, que se obtengan resultados precisos para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Determinar los puestos que se investigan.- de fácil identificación en el mercado, puestos que representen los sectores de actividad de la empresa, Los puestos elegidos deben comprender el máximo de salario y el de mínimo salario dentro de la encuesta. Deben escogerse puestos, cuyos salarios no sufran en forma muy acentuada los efectos de la oferta y la demanda.
- Determinar las empresas a investigar.- por su ubicación geográfica, que realicen la misma actividad y el mismo tamaño pues muchos puestos se relacionan con el tamaño de la empresa en razón de la amplitud de la administración o del volumen de responsabilidad.

Como es de suponer, deben ser varias las empresas que se investiguen, para que el resultado sea confiable; se hace relevante que si la ciudad donde se encuentra la empresa, es muy grande, deberá escogerse un número bastante representativo, se aconseja que para la investigación se debe tomar un número no menor a 25 empresas.

Las formas que se utilicen deben ser detalladas de manera que no se haga perder el tiempo a las empresas investigadas, es decir contener información pertinente, deben

ser sencillas y de fácil entendimiento, por ello se recomienda el uso de listas verificables, en las que se ponen marcas para consignar los hechos y sólo de manera excepcional tendrán espacios para rellenar o anotar otras circunstancias.

Tabla # 30



HOTELES
CHACHA - PARRA

ENCUESTA SALARIAL

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa: _____

Dirección: _____

Puesto del Entrevistado: _____

INDICE DE ROTACIÓN

¿Cuánto tiempo lleva laborando en esta empresa? _____

¿Piensa retirarse? Si _____ No _____ por qué? _____

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

¿Cuánto gana usted al mes? _____

¿Tiene posibilidades de ascender a otro puesto? Si _____ No _____ Cuáles _____

¿Cada cuánto le aumentan el salario? _____

El otorgamiento de aumento de sueldos a los colaboradores se otorga en forma:
General _____ Individual _____ Combinado _____ Otro _____

¿Cuáles son los criterios que utilizan para los aumentos salariales?
Antigüedad _____ Ascensos _____ Méritos _____ Desempeño _____
Otros _____

PRESTACIONES BÁSICAS.

Días y horas laborables a la semana.

Número de días _____ Número de horas _____ Total _____

Le pagan las horas extras? _____

Indique los días festivos que ud goza:

¿Goza de vacaciones? Si _____ No _____ cuántos días _____

Recibe las Bonificaciones salariales? Si _____ No _____

¿La empresa le otorga préstamos? Si _____ No _____

¿Esta afiliado al IESS? Si _____ No _____

Contribución de la empresa _____

Contribución del colaborador _____

Aplicable a toda la empresa Si _____ No _____

¿Participa de programas de capacitación?

Si _____ No _____ Cuántas veces al año _____

¿Existe algún plan de incentivos o premios por su trabajo? Si _____ NO _____

¿La empresa le proporciona uniformes sin costo?

Tabulación y Tratamiento de los Datos.-

Una vez que la empresa tiene los datos del mercado, los tabula y les da un tratamiento estadístico de modo que compare sus salarios a efecto de comprobarlos si su esquema es satisfactorio o si debe tomar medidas correctivas.

2.5.2 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.

La complejidad de los servicios que integran la industria hotelera y gastronómica así como otros nuevos servicios que se van agregando al sector hotelero determinan un índice de crecimiento importante en la economía del país empleando un volumen cada vez mayor de recursos humanos capacitados o en formación. Esta mano de obra especializada requiere la implementación continua de técnicas y nuevas tecnologías para lograr el mantenimiento o la superación de los estándares de calidad deseados.

Establecer un nivel de calidad de servicio determinado y mantenerlo o mejorarlo a través el tiempo, así como lo podemos realizar respecto de las instalaciones o los insumos comestibles a utilizar, resulta ser el mayor desafío cuando se trata de capacitar los recursos humanos necesarios. Los accidentes debido a errores humanos así como los producidos por el uso de las instalaciones y la manipulación de equipos en general así como la incorrecta utilización de las herramientas de trabajo, por ejemplo en cocinas, sala de máquinas, almacenes, bodegas, salones, oficinas y depósitos son las causas más importantes en el aumento de los índices de siniestralidad del personal, independientemente del tamaño de la empresa; diversos estudios han demostrado que los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales van asociadas a una gestión deficiente.

La higiene y seguridad industrial tienen como objetivo la preservación de la salud e integridad física de las personas que laboran en cualquier empresa; comprenden un conjunto de normas y procedimientos que están orientados a proteger la salud tanto física como mental de los trabajadores, preservándolos de los riesgos de trabajo inherentes al desempeño de sus actividades.

Una vez establecidos estos conceptos se procedió a recolectar datos sobre el Plan de Higiene y Seguridad Industrial que el Conjunto Hotelero lo tiene implementado pues es un requisito de ley para la obtención anual del permiso de funcionamiento que entrega el Ministerio de Turismo y el Cuerpo de Bomberos.

Revisión Documental.- se consultó el material bibliográfico relacionado con el proyecto a revisar, utilizando el apoyo de libros, manuales y normativas de la empresa con el propósito de conocer el régimen que se lleva a cabo para garantizar el bienestar de los trabajadores y trabajadoras; además de folletos, publicaciones en internet, leyes y normas, con el propósito de obtener una base teórica amplia.

Observación Directa.- es necesario acudir a cada una de las instalaciones o áreas de cada empresa, para observar el desarrollo de las actividades ejecutadas por los empleados y así verificar en las condiciones que se realizan las mismas.

Entrevista no estructurada y aplicación de encuestas.- por medio de la entrevista se pudo obtener información acerca de las diferentes condiciones de riesgo o enfermedades laborales a las que los colaboradores se encuentran expuestos dentro del establecimiento hotelero. La encuesta se aplicó para complementar la información obtenida. (Anexo 10).

Al analizar los datos obtenidos y revisar la documentación pertinente se pudo evidenciar que el Conjunto Hotelero cuenta con un efectivo plan de seguridad y contingencia sobre accidentes, desastres, enfermedades y emergencias tanto para el personal como para los huéspedes, en el cual intervienen todos sus miembros activamente participando en conferencias, charlas y simulacros; pues sin duda alguna el mejor acto de prevenir los accidentes es la conducta humana.

Además resulta un requisito indispensable para obtener anualmente los permisos de funcionamiento de los hoteles presentar un plan completo de higiene y seguridad Industrial al Ministerio de turismo y al Cuerpo de Bomberos.

Se va a evidenciar de manera concreta el plan que presenta el Conjunto Hotelero:

Objetivo General: Diseñar el Programa de Higiene y Seguridad en el trabajo para el Conjunto Hotelero Chacha-Parra.

Objetivos específicos:

Proteger la vida y la salud de los trabajadores y trabajadoras del conjunto de hoteles así como de los huéspedes a través de la prevención de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales e incidentes relacionados en el trabajo.

Asegurar el estricto cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y procedimientos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.

Garantizar que los colaboradores delegados de prevención, participen activamente en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de la empresa.

Generar entre los colaboradores condiciones de confianza y motivar su participación hacia las acciones de prevención de emergencias.

Desarrollar en los empleados destrezas necesarias para que individualmente y como grupo, puedan ponerse a salvo en caso de emergencia.

Contar con recursos suficientes para su ejecución.

Políticas.-

- La redacción del Plan de Higiene y Seguridad del conjunto Hotelero debe ser clara y sencilla para su fácil comprensión.
- Su difusión es de fácil acceso para los colaboradores de cada hotel.
- Debe ser revisada periódicamente (anualmente), para constatar su vigencia.
- El uso de guante, mascarillas y uniformes dentro de la empresa es una obligación específica, al colaborador que no cumpliera se le impondrán una sanción económica correspondiente al 5% de su salario básico.
- Utilizar de forma segura los utensilios, herramientas y equipo de cocina de acuerdo con las instrucciones de uso.
- Informar de situaciones peligrosas a su superior jerárquico o responsable.
- Respetar y utilizar correctamente los medios y dispositivos de protección existentes en las máquinas e instalaciones de la cocina invitando a los demás que cumplan con las normas de seguridad preestablecidas.
- Toda persona que labore en la zona de manipulación de alimentos debe respetar un nivel elevado de limpieza corporal y llevar los uniformes de trabajo limpios, estos trajes son de color claro y comprenden una cofia limpia que engloba la integridad del cabello, zapatos reservados exclusivamente para el trabajo y la utilización de guantes(uso único).
- Toda persona que tenga una enfermedad susceptible de ser transmitida por los alimentos no es autorizada a trabajar en las zonas de manipulación de productos alimenticios.

Alcance.-

Garantizar a los colaboradores del Conjunto Hotelero con especial énfasis en aquellos más vulnerables a los procesos peligrosos (embarazadas, personas con discapacidad, etc.), condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y propicio, en todas las áreas ejecutiva, administrativa y operativa del Conjunto Hotelero, para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales.

Campo de Aplicación.-

Le Plan de Higiene y Seguridad Industrial tendrá acción en todas las áreas donde el Conjunto Hotelero tenga responsabilidad ya sea con sus colaboradores, sus huéspedes incluyendo las comunidades vecinas o aquellos que queden dentro de su área de influencia.

Responsabilidades.-

El Gerente y el Departamento de Gestión de Talento Humano son responsables de asegurar la puesta en práctica y funcionamiento del Programa de Seguridad y Salud en el trabajo, así como brindar las facilidades técnicas, logísticas y financieras para su implementación.

Los delegados de Prevención y las diferentes brigadas, como representantes de los colaboradores deben garantizar que los mismos estén informados y participen activamente.

Los colaboradores son responsables de participar en la elaboración y seguimiento del programa de seguridad y salud en el trabajo, así como de políticas y reglamentos internos relacionados con la higiene y seguridad en el trabajo.

Descripción de la Empresa.- se describe toda la información de la empresa incluyendo un mapa geo-referencial, infraestructura, población.

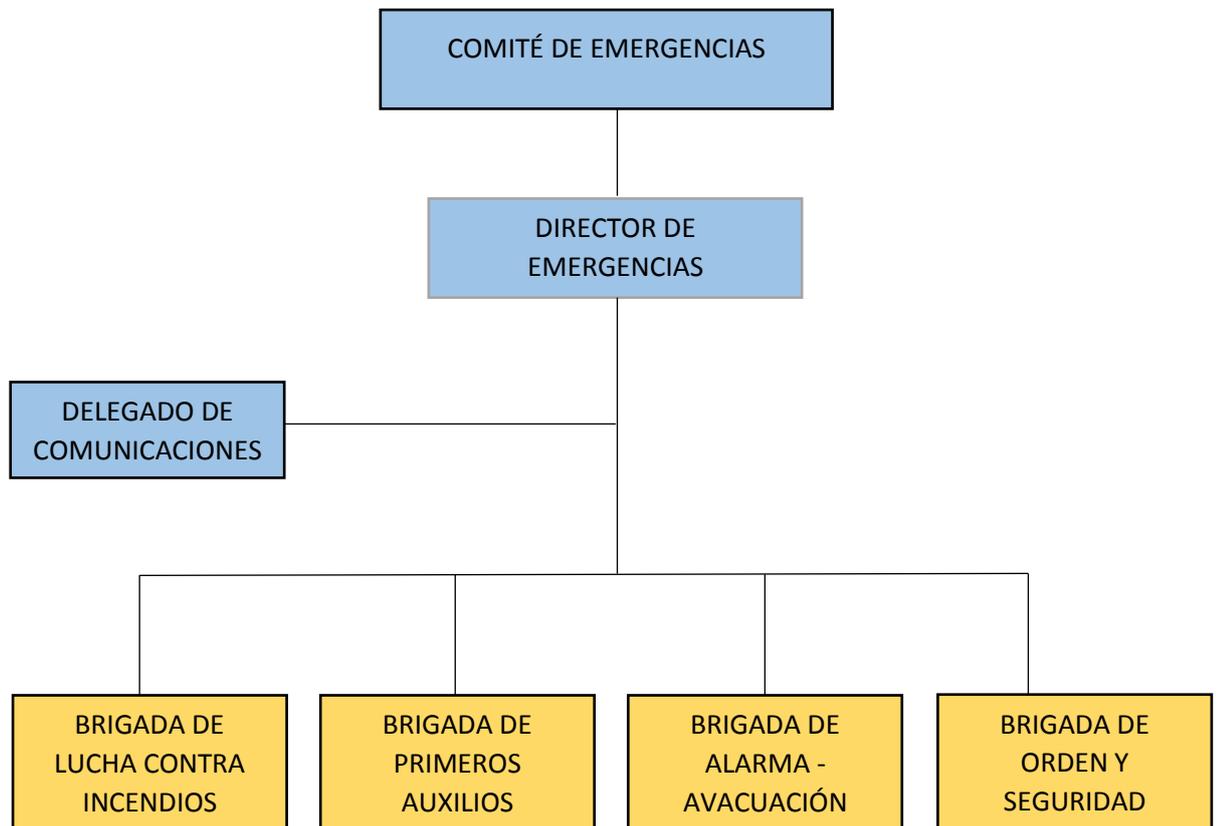
Identificación de factores de riesgo propios de la organización.- infraestructura, instalaciones, desechos generados, materiales peligrosos y factores externos como terremotos, inundaciones, etc.

Evaluación de Factores de Riesgo Detectados.- análisis de riesgos, estimación de daños y pérdidas, priorización de las áreas de riesgo.

Prevención y control de riesgos.- acciones preventivas y de control, conformación de brigadas contra incendios, comunicación, primeros auxilios y evacuación, análisis de los recursos y equipos.

Protocolo de alarma y comunicación para emergencias.- detección de emergencias, procedimientos.

Organigrama.-



Coordinación interinstitucional.-



Evacuación.- decisión y vías de evacuación, salidas de emergencia.

Procedimientos para la implantación del plan de emergencia.- señalización y comunicación e implementación de la información



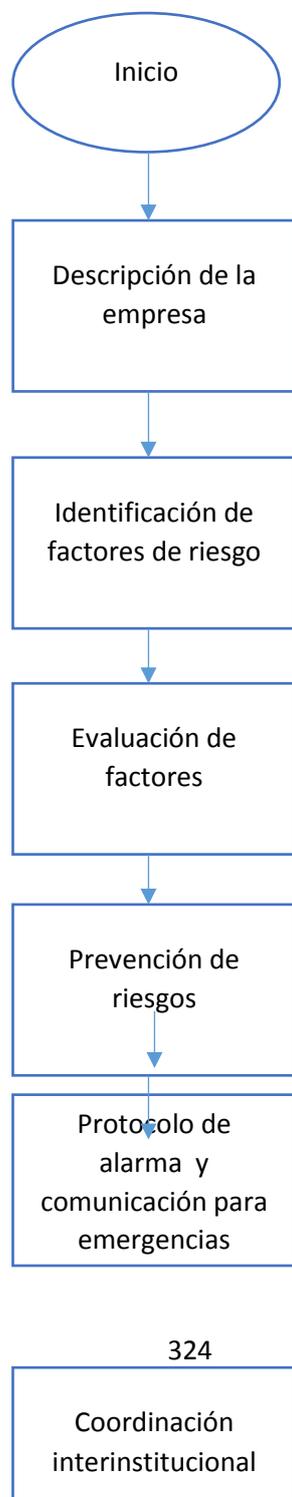
Tabla #3 1

MEDIOS DE COMUNICACIÓN
Comunicación personal, reuniones, grupos de trabajo.
Tableros en accesos del establecimiento o carteleras de seguridad e higiene.
Anuncios, consignas, gráficos, estadísticas.
Manual de procedimientos, instructivos, informes de seguridad.
Capacitaciones, películas, videos, soporte multimedia.
Brigadas y comités de seguridad.

Programación de Capacitación.- una vez aprobado el plan, se divulgará a todo el personal al tiempo de programarse cursos de capacitación y entrenamiento para desarrollar destrezas concernientes al mismo.

Firmas y sellos.

Flujograma





2.6 SUBSISTEMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.

Hoy en día las organizaciones se han visto en la necesidad de disponer de un Sistema de Control que permita guiar a la organización en el logro de sus objetivos, por lo tanto si dentro del Conjunto Hotelero hablamos de la implementación de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos, debe haber también un subsistema de auditoría de recursos humanos que permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente sus responsabilidades y trabajen de acuerdo con los planes y objetivos previstos. El control dentro del conjunto hotelero debe medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de conseguir que se alcancen los objetivos de la organización a partir de un banco de datos y sistemas de información.

Objetivo de la auditoría del talento humano.-

El objetivo de auditoría a la gestión del talento humano dentro del Conjunto Hotelero, es proporcionar competitividad a la organización, a través de la aplicación de instrumentos de medición idóneos que den cuenta del óptimo desempeño organizacional a través de las personas. Esto se logra empezando por la simple recopilación y clasificación de la información en bancos de datos.

2.7 BANCO DE DATOS

Una vez analizado el sistema de recolección de datos utilizado por el Conjunto Hotelero Chacha-Parra se determinó que la empresa tiene una plataforma o software de datos completa y eficiente su nombre responde a MYNOUS (implementado por la empresa Megatechnology) se trata de un sistema elaborado para el uso exclusivo del conjunto hotelero que permite almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

En cuanto al Banco de datos del sistema de información de Talento Humano están provistos por:

- Estructura humana de la empresa (Plantilla)
- Listado de Colaboradores: Hombres, mujeres, estables, eventuales.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento/ selección.
- Registro de promociones/ traslados.
- Capacitaciones.
- Administración de salarios/ incentivos.
- Estadísticas de accidentes/ bajas laborales.
- Índices de rotación de personal.
- Control de presencia e índice de absentismo.
- Evaluación de rendimiento/ potencial.
- Análisis de la descripción de puestos de trabajo.
- Registros y controles de personal (faltas, retrasos, adelantos, disciplina)

Además permite: Realizar las facturas, controlar el inventario, archivos de clientes, proveedores, manejo de cuentas por cobrar, cuentas corrientes y la contabilidad básica de la empresa.

Este sistema toma en cuenta algunos aspectos importantes para su implementación:

- La velocidad de acceso
- El tamaño de la información
- El tipo de la información
- Facilidad de acceso a la información
- Facilidad para extraer la información requerida
- El comportamiento del manejador de bases de datos con cada tipo de información.

Políticas.-

Los datos serán guardados confidencialmente.

Todos los empleados sin excepción de tiempo que laboren formarán parte de la base de datos.

El uso de los datos es exclusivo del Conjunto Hotelero.

Se pedirá consentimiento previo al colaborador, para llevar a cabo el manejo de sus datos personales.

2.7.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Mientras el banco de datos corresponde a un sistema que guarda y acumula datos que se clasifican de acuerdo a una estructura lógica predeterminada, el Sistema de Información procesa esos datos y permite generar consultas y reportes, desde simples listados a reportes analíticos.

EL sistema de información de RH es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos necesarios para la organización con relación a sus Recursos Humanos y sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de organización.

Los datos que administra Gestión de Talento Humano dentro del Conjunto Hotelero deben estar sustentados por la información que emanan dos áreas fundamentales: los sistemas de remuneración y la gestión de recursos humanos.

Objetivo.- emitir valiosos reportes que faculten a los gerentes y administradores a tomar decisiones sobre la base de información oportuna y confiable, es el principal objetivo en el manejo de la información de recursos humanos.

Dentro del Conjunto Hotelero el sistema de información debe constituir el medio por el cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información de manera ordenada de modo que sirvan de referencia para la toma de decisiones por parte de los altos mandos.

El proceso que se aplica es sencillo: el sistema de información recibe entradas o datos, que se procesan y se transforman par luego salir a manera de documentos, informes, índices, listas, etc.

Para aplicar este proceso es importante tener en cuenta ciertos aspectos:

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere el análisis de sus subsistemas y sus respectivas necesidades de información.

La información puede provenir del entorno externo (organizaciones del estado IESS, Bomberos, Encuesta salarial entre otras) o del interno (organigrama, escala salarial, evaluación, etc.).

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones tradicionales es decir identificar un punto inicial y uno final.

Proceso



Autor: Tesistas



Autor: Chiavenato (2011)

Cada día más, la informática se pone al servicio de quienes en forma inteligente le saben utilizar. Las áreas de Recursos Humanos, aun cuando administran información cualitativa pueden llegar a procesar sus datos y transformarla en información cuantitativa, por lo tanto su implementación pasa por una decisión del Conjunto

hotelero de rediseñar todos los procesos internos de la organización y pasar a utilizar las mejores prácticas incorporadas en estos sistemas.

Auditoria del Talento Humano

La dirección de personal también ha evolucionado de la visión de costo (como la simple reducción o incremento de personal) hacia una concepción de inversión que genera rentabilidad a las organizaciones. En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoria que se realice a este en las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como “el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal” (Laverde Vanegas. 2001).

Objetivo.-

El objetivo principal de toda auditoria al talento humano es detectar el grado de eficacia y eficiencia de los procesos y hacer propuestas en vistas a su mejora, dicho objetivo determina las funciones propias de la auditoria que son:

- Comprobar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales existentes o normatividad de la empresa sobre el talento humano.
- Evaluar la eficiencia económica del sistema auditado, es decir, los costes y beneficios del mismo, la rentabilidad y grado de minimización de gastos obtenido.
- Evaluar la eficiencia técnica del sistema objeto de auditoría, a dos niveles: Planificación, operativización y resultados de la gestión del talento humano respecto a los obtenidos por la organización.
- Evaluar la eficiencia del talento humano respecto a las actividades analizadas atendiendo a sus repercusiones en la cultura, los actores y en todos los afectados por sus procesos.

- Valorar la eficacia global del sistema auditado, es decir, el grado de consecución de los objetivos fijados.
- Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y operativas, que conduzcan a la superación de las limitaciones detectadas y a la elaboración de una estrategia de futuro.

Con todo lo anterior una auditoría del talento humano que pretenda ser exitosa debe respetar los siguientes principios:

- Estar al servicio de la toma de decisiones:
- Ser dinámica y prospectiva
- Ser participativa y educativa.
- Adoptar una postura externa pero comprometida
- Basarse en un conjunto de referenciales rico y pertinente:
- Reconocer la complejidad de los actores:
- Atender a la actitud de la entidad auditada hacia el cambio.

Instrumentos de auditoría para la gestión del talento humano.

Existen muchos instrumentos de auditoría, sin embargo a continuación se presentan algunos formatos elaborados (pueden servir como referencia) para auditar el área de gestión del talento humano en el Conjunto Hotelero. Cada uno permite adquirir información sobre determinados aspectos. Para la recolección de datos se pueden utilizar la observación directa, la entrevista y el análisis documental. Para terminar se hace un cruce de información con instrumentos propuestos. Cada instrumento puede tener tantas preguntas como lo requiera la complejidad de la organización.

Instrumentos para la recolección de información de la auditoría del Talento Humano

Tabla # 32 Auditoría del proceso de selección de personal.

 Auditoría de la Selección de personal.				
No.	Auditoría de selección de personal	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se tiene en cuenta la cultura organizacional para definir las competencias de la empresa?			
2	¿Se tiene un mapa de competencias establecidos acordes a los objetivos y a las estrategias corporativas de la organización?			
3	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?			
4	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?			
5	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?			

Fuente: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf. pág.

13

Tabla # 33 Auditoría proceso de formación y desarrollo



Auditoría de la Formación y Capacitación

No.	Auditoria de formación y capacitación	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades de productividad y competitividad?			
2	¿Para los programas de formación y capacitación se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?			
3	¿Los procesos de formación y capacitación garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?			
4	¿La formación de personal está orientada al logro de objetivos cuantitativos, metas operacionales y posicionamiento sostenido?			
5	¿La organización implementa programas de capacitación orientados a alinear los objetivos personales con las de la organización?			
6	¿Se verifica las competencias de las instituciones y profesionales que prestan el servicio de Capacitación?			

Fuente: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf. pág.

13

Tabla # 33 Auditoria Proceso Medición del Desempeño



Auditoría de la Medición del Desempeño

No.	Auditoria de la Medición del desempeño	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?			
2	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño?			
3	¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?			
4	¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?			
5	¿La medición del desempeño está orientada a elevar la rentabilidad y a garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?			
6	¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?			

Fuente: http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_452.pdf. pág. 14

Tabla #34 Auditoria Proceso de Mantenimiento de Personal

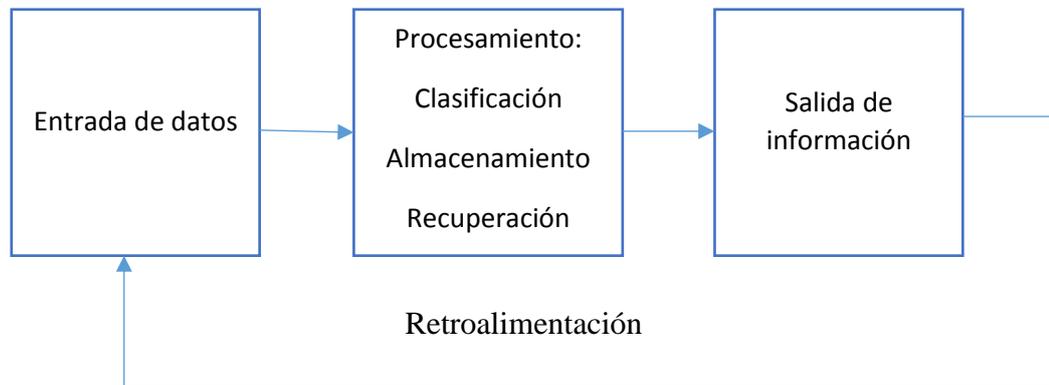


Auditoría del Mantenimiento de Personal

No.	Auditoria de Mantenimiento de Personal	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Compruebe si se identifican necesidades			

	en la gestión de mantenimiento de personal			
2	Constatar la existencia y grado de ejecución del programa de mantenimiento.			
3	Verificar y constatar encuestas de clima organizacional.			
4	Constatar la existencia de un plan general de Higiene y Seguridad			
5	Verificar la existencia de instrumentos que midan la satisfacción del personal			
6	Verifique la existencia de un plan de incentivos documentado			

Flujograma



CAPITULO III

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA LA CADENA HOTELERA CHACHA PARRA.

Propuesta del manual de puestos y funciones

Ante la falta de un instrumento que determine las labores de los empleados de la cadena hotelera Chacha Parra, se propone el desarrollo del manual de Funciones, el cual nos servirá para organizar eficazmente los trabajos de éstos. Por lo que es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

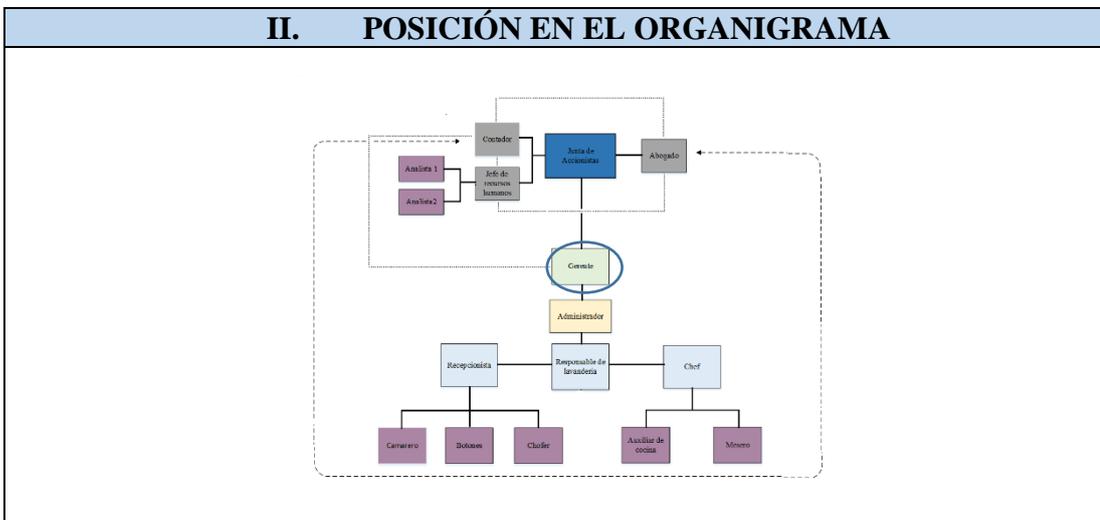
Objetivos del manual

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo significan pérdida de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los colaboradores de la empresa.

Área ejecutiva:

Gerente

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Gerente	Código : CH- GER-001
Nivel ocupacional:	Ejecutivo	
Jefe inmediato:	Junta de Accionistas	
Supervisa a:	Administrador	



III. RESUMEN DEL PUESTO

Gerenciar con eficiencia y eficacia, los recursos materiales, el talento humano, los recursos tecnológicos, financieros y otros del hotel, garantizando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera y salud organizacional en general.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Administrar el hotel realizando las gestiones necesarias para que esta cumpla con su objetivo social.
2. Elaboración del plan operativo anual
3. Autorización y justificación de horas extras según la política definida
4. Analizar el presupuesto general de la compañía y los desvíos significativos como una herramienta fundamental para la toma de decisiones
5. Administrar al personal tanto operativo como administrativo
6. La determinación de las necesidades estándar de insumos, materiales, recursos humanos y económicos por unidad de negocio a efectos de garantizar el mantenimiento operativo de las mismas.
7. Realización de análisis de la competencia, nuevas metodologías de prestación de servicios y atención de clientes.
8. Presentar a consideración de la junta de accionistas el informe anual sobre las actividades de la compañía así como el balance y los estados de resultados

V. PERFIL REQUERIDO

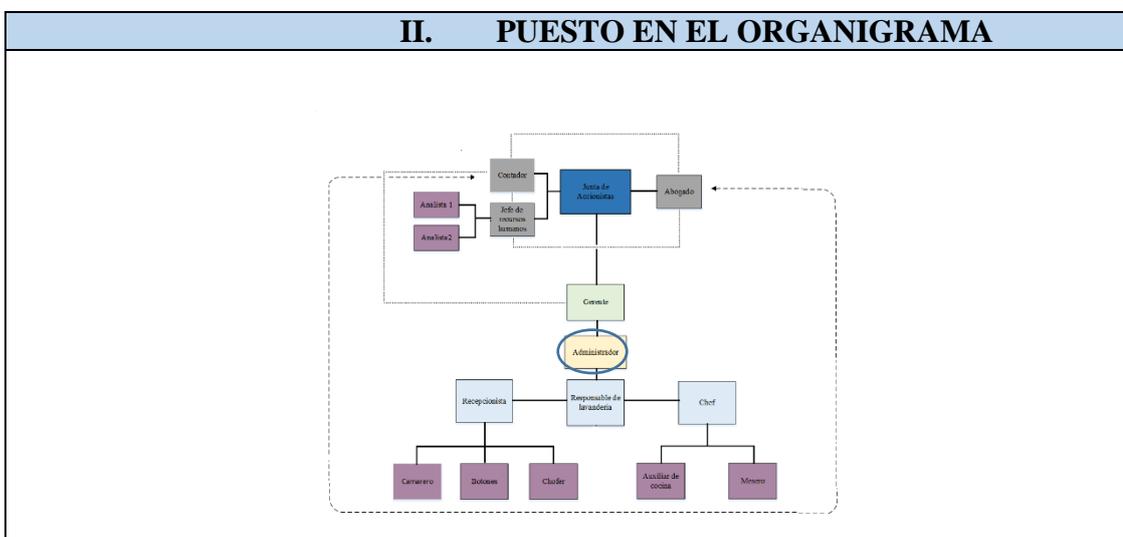
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercer nivel/ Administrador de empresas.
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Pensamiento estratégico
	Planificación y gestión
	Pensamiento conceptual
	Pensamiento analítico

	Expresión oral
	Orientación a resultados
	Construcción de relaciones
	Conocimiento del entorno organizacional
	Iniciativa
	Aprendizaje continuo
	Liderazgo

Área administrativa

Administrador

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Administrador	Código : CH- ADM-002
Nivel ocupacional:	Administrativo	
Jefe inmediato:	Gerente	
Supervisa a:	Recepcionista, responsable de lavandería, chef, camarero, botones, chofer, ayudante de cocina, mesero.	



II. RESUMEN DEL PUESTO

Dirigir los procesos de la empresa cumpliendo con las normas contables vigentes y aplicación de principios, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.

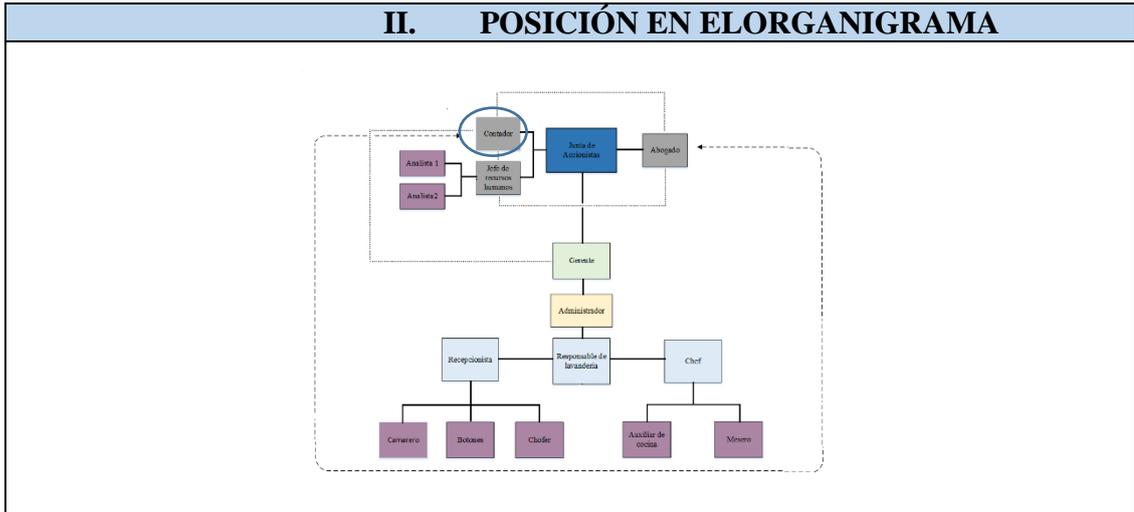
III. PRINCIPALES FUNCIONES	
10.	Administración y manejo de personal
11.	Representar al hotel ante las autoridades y entidades oficiales y ante las diversas cámaras o asociaciones de las que el hotel sea miembro.
12.	Vigilar el cumplimiento de todas las leyes laborales y administrativas.
13.	Dirigir el servicio de vigilancia, bomberos u otros que sean necesarios para la protección del hotel y de los huéspedes.
14.	Preparar, revisar y aprobar presupuestos de las diferentes áreas.
15.	Revisar que se hayan registrado correctamente los ingresos en el libro diario.
16.	Aplicación de técnicas de mercadeo y ventas encaminadas a dar a conocer el hotel y sus planes en agencias de viajes, la web, contactos directos, etc.
17.	Revisar departamentos y secciones del hotel con el fin de garantizar el uso, seguimiento y control de ingresos y egresos.
18.	Promover políticas de gestión de calidad en todas las áreas del establecimiento y especialmente en servicio al cliente y huéspedes.

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercer nivel / Administración de empresas
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Pensamiento estratégico
	Generación de ideas
	Desarrollo estratégico de recursos
	Orientación
	Expresión oral
	Comprensión escrita
	Liderazgo
	Trabajo en equipo
Orientación a resultados	

	Construcción de relaciones
	Iniciativa

Contador

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Contador	Código : CH- ADM-003
Nivel ocupacional:	Administrativo	
Jefe inmediato:	Gerente	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO
Dirigir los procesos de la empresa cumpliendo con las normas contables vigentes y aplicación de principios, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.

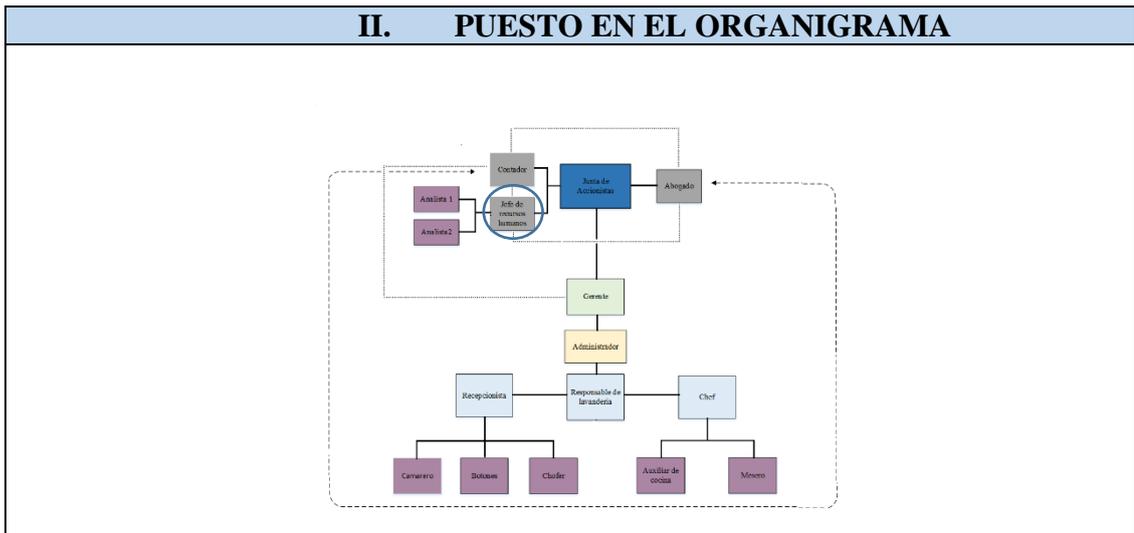
IV. PRINCIPALES FUNCIONES
10. Elaborar y presentar mensualmente los balances Financieros
11. Presentar mensualmente informes financieros a organismos de control.
12. Realizar y verificar anexos de depreciación y cuadros de amortización
13. Elaboración de presupuestos en coordinación con gerencia general
14. Supervisión en la elaboración de comprobantes de retención, cheques y comprobantes de egreso pago proveedores

15. Realizar cierres mensuales y anuales
16. Validación y archivo de facturas y documentos de soporte de transacciones.
17. Presentar balances consolidados
18. Supervisión en el manejo de caja chica

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACION ACADEMICA:	Tercer nivel / contabilidad - economía
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Orientación / asesoramiento
	Monitoreo y control
	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.)
	Organización de la información
	Manejo de recursos materiales
	Identificación de problemas
	Operación y control
	Orientación a los resultados
	Construcción de relaciones

Jefe de Recursos Humanos

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Jefe de Recursos Humanos	Código : CH- JRH-004
Nivel ocupacional:	Administrativo	
Jefe inmediato:	Gerente	
Supervisa a:	Analista de Recursos Humanos	



III. RESUMEN DEL PUESTO
Asegurar el cumplimiento de las políticas para la selección, contratación, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administra del personal.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES
1. Interpretar y programar los procesos referentes a la Administración de personal.
2. Establecer el perfil y diseño de puestos
3. Reclutar y seleccionar al personal, así como encargarse de la inducción.
4. Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial.
5. Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores.
6. Mantener todos los registros necesarios concernientes al personal
7. Recibir quejas y sugerencias de los colaboradores y clientes.

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercer nivel / Psicología Laboral
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Desarrollo estratégico de los recursos
	Orientación / Asesoramiento
	Pensamiento estratégico
	Generación de ideas
	Monitoreo y control
	Expresión oral
	Trabajo en equipo
	Orientación de servicio
	Orientación a los resultados
	Construcción de relaciones
	Conocimientos del entorno

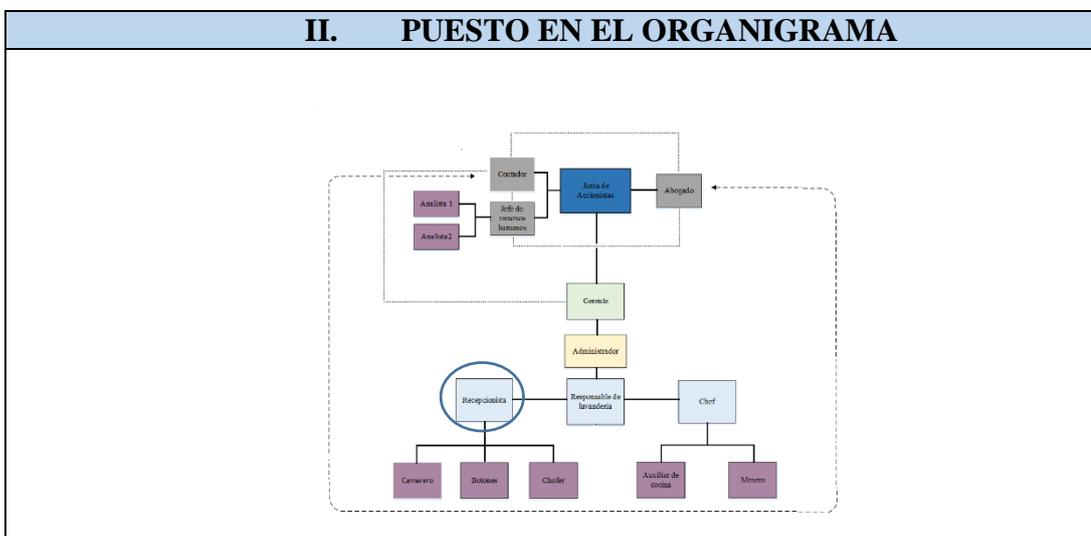
Implementar las políticas para evaluación del desempeño del personal.

Participar en los procesos de reclutamiento, selección de personal e inducción, cumpliendo las fases que le delegue el responsable del área.

V. . PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercer nivel / Psicología Laboral
EXPERIENCIA:	2 años
COMPETENCIAS:	Pensamiento analítico
	Juicio y toma de decisiones
	Identificación de problemas
	Planificación y gestión
	Pensamiento critico
	Orientación / asesoramiento
	Asertividad / firmeza
	Manejo de recursos humanos
	Flexibilidad
	Iniciativa
	Construcción de relaciones.

Área Operativa

Recepcionista



I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto :	Recepcionista	Código : CH- REC-006
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Administrador	
Supervisa a:	Camarero, Botones, Chofer.	

III. RESUMEN DEL PUESTO

Realizar labores de recepción de documentos, información de clientes y manejo del conmutador. Brindando un excelente servicio de atención a l cliente, donde prevalezca la cordialidad y amabilidad.

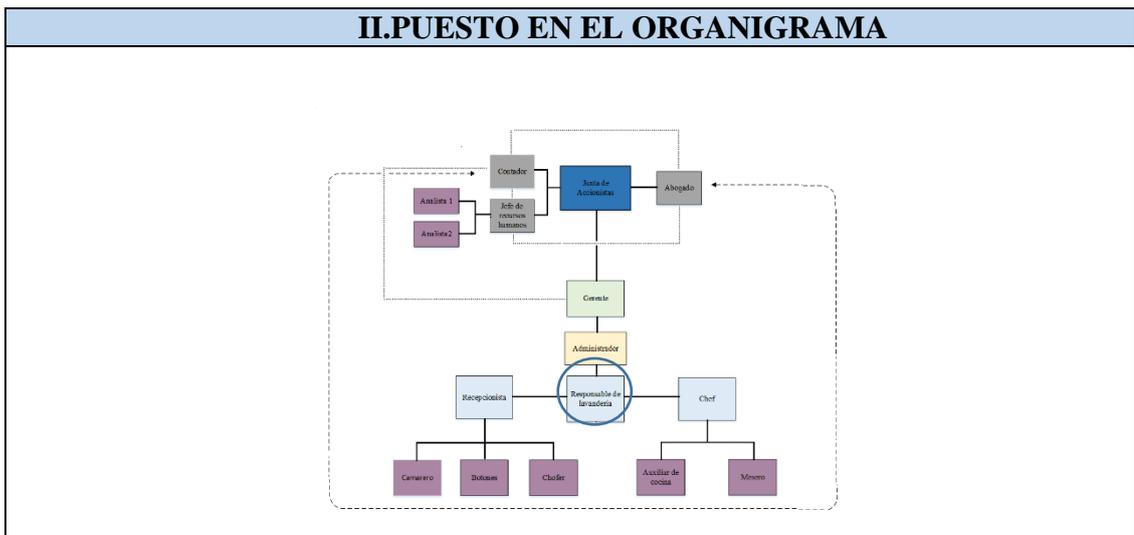
IV. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Manejo de caja (fondo fijo)
2. Corte de caja y depósito de valores
3. Proporcionar información y atender inquietudes de los clientes
4. Check in & check out

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	secundaria
EXPERIENCIA:	1 año
5. Contestar teléfono para recibir pendientes o solicitudes de huéspedes	Orientación y asesoramiento
6. Atención detallada a huéspedes y proveedores	
COMPETENCIAS:	Generación de ideas
	Organización de la información
	Expresión oral
	Expresión escrita
	Trabajo en equipo
	Orientación de servicio
	Orientación a los resultados
	Flexibilidad
	Construcción de resultados

Asistente de lavandería

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Asistente de Lavandería	Código : CH- ASL-007
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Administrador	
Supervisa a:	---	



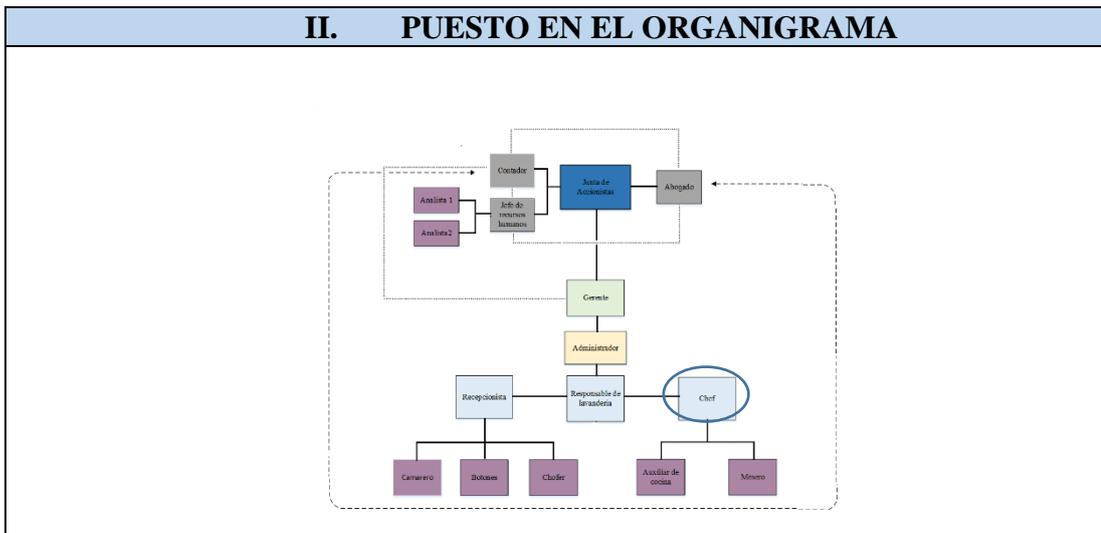
II. RESUMEN DEL PUESTO
Lavar, secar, planchar sábanas, cobertores de colchón, cobijas, edredones, toallas, pies de baño.

III. PRINCIPALES FUNCIONES
12. Recolección de menaje en servicios
13. Clasificación de la ropa hotelera
14. Lava según flujos de ropa sucia y disponibilidad de máquinas
15. Secado, planchado y entrega de ropa

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Secundaria
EXPERIENCIA:	Lavado.
COMPETENCIAS:	Manejo de recursos materiales
	Fuerza estática
	Aprendizaje activo
	Manejo del tiempo
	Reconocimiento de problemas

Chef

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Chef	Código : CH- CHEF-008
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Administrador	
Supervisa a:	Asistente de cocina, mesero	



III. RESUMEN DEL PUESTO

Brindar un buen servicio a bajo costo en la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad

IV. PRINCIPALES FUNCIONES

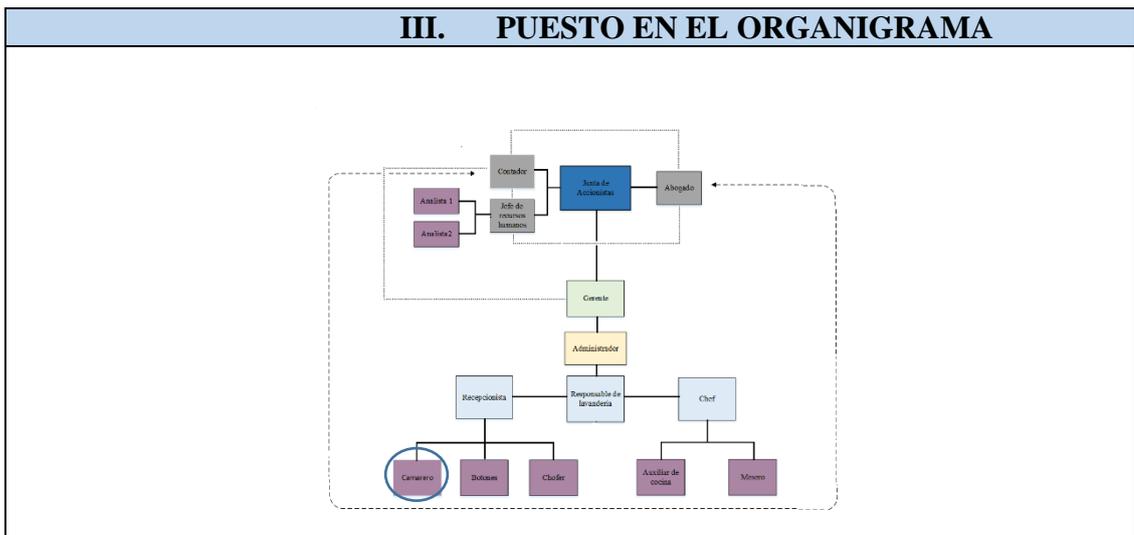
1. Preparar los platillos que se le soliciten
2. Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
3. Elabora los presupuestos de gastos de la cocina
4. Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
5. Controla las notificaciones de eventos para la elaboración de alimentos en

banquetes
6. Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Chef
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Inspección de productos
	Manejo de recursos materiales
	Generación de ideas
	Trabajo en equipo
	Orientación a los resultados
	Organización del trabajo

Camarero

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Camarero	Código : CH-CAM-009
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Recepcionista - Administrador	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO

Mantener la limpieza de las habitaciones, y demás áreas del hotel

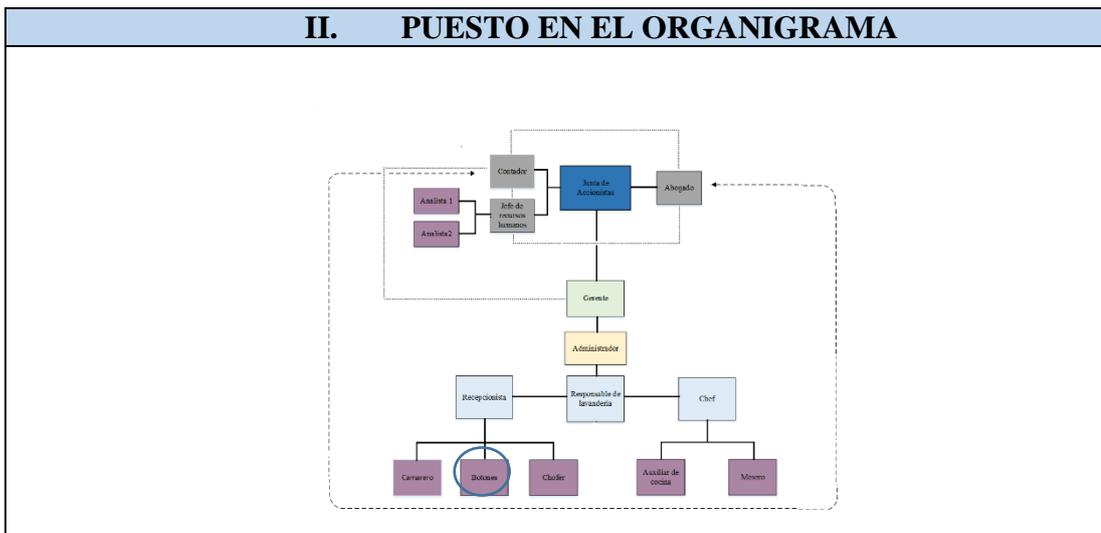
IV. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Sacar basura y reciclables y transportarlos al área de eliminación
2. Desempolvar muebles, equipo de oficina, usando la aspiradora
3. Asear diariamente el hotel
4. Mantener limpias las habitaciones de los huéspedes
5. Solicitar el material para la limpieza

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA:	No requiere
COMPETENCIAS:	Inspección de productos
	Manejo de recursos materiales
	Trabajo en equipo
	Orientación a los resultados
	flexibilidad
	Relaciones humanas

Botones

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Botones	Código : CH-BT-010
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Recepcionista - Administrador	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO

Carga y descarga del equipaje de los huéspedes

IV. PRINCIPALES FUNCIONES

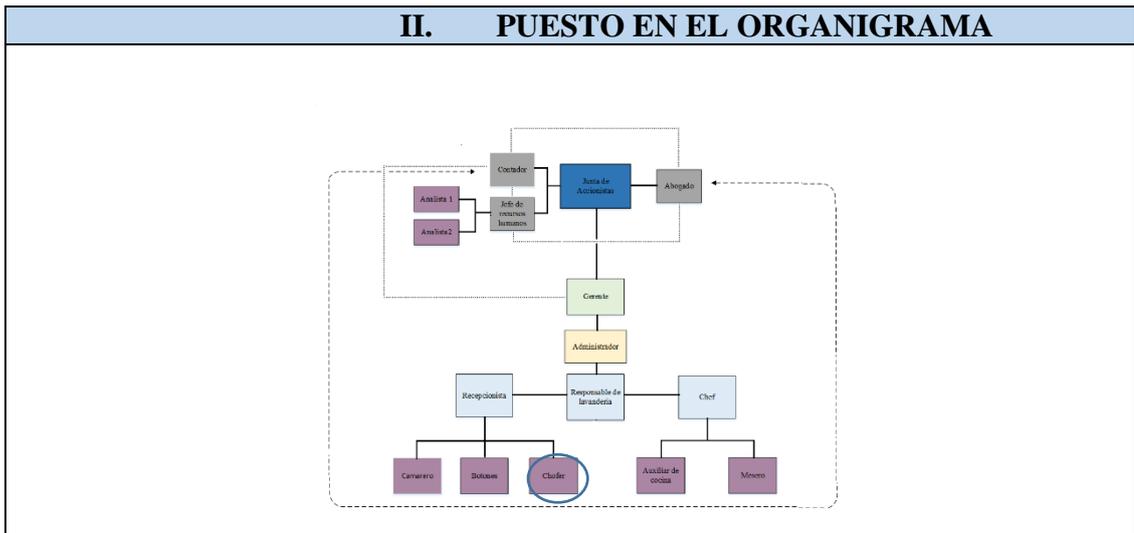
7. Proporcionar información al huésped sobre la ciudad o servicios del hotel
8. Abrir y cerrar puertas de autos y hoteles
9. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización
10. Organizar la circulación de vehículos en la entrada del hotel
11. Deberá entregar a las oficinas los encargos que hayan siempre y cuando el recepcionista lo ordenare.

12. Ayudar al camarero o recepcionista a trasladar o cargar objetos pesados.

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA:	No requiere
COMPETENCIAS:	Relaciones humanas
	Servicio al cliente
	Escucha activa
	Trabajo en equipo
	Buen Comunicador
	Inspira Confianza

Chofer

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Chofer	Código : CH-CHFR- 011
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Recepcionista - Administrador	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO

Trasladar huéspedes y personal de del hotel, conduciendo las unidades de transporte automotor, para facilitar el traslado de los clientes, con la prestación de un buen servicio.

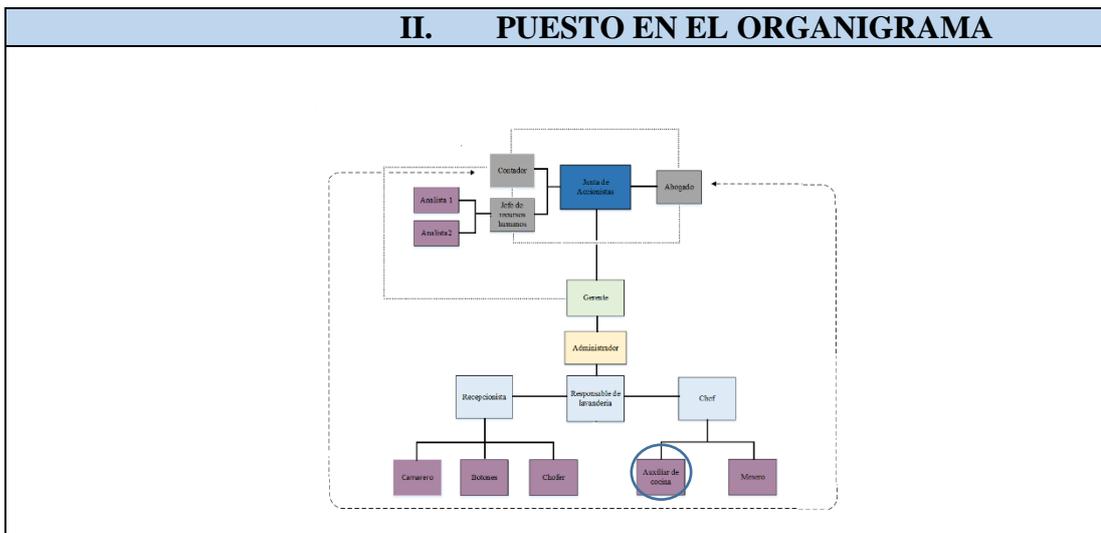
IV. PRINCIPALES FUNCIONES

1. Reporta fallas y averías de la unidad asignada, con la finalidad de que sean corregidas.
2. Cumple con las normas y procedimientos en seguridad integral establecidos por la Organización
3. Conduce unidades de transporte automotor para transportar a los huéspedes o parte del personal interno que lo requiera.
4. Verifica las condiciones mecánicas del vehículo antes de salir.
5. Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA:	Manejo vehicular
COMPETENCIAS:	Relaciones humanas
	Servicio al cliente
	Detectar fallas en los vehículos
	Prevenir situaciones peligrosas
	Trabajo en equipo
	Buen Comunicador
	Asertividad
	Intuición

Ayudante de Cocina

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Ayudante de cocina	Código : CH-AC- 012
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Chef	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO
Auxiliar a la cocinera en la preparación y distribución de los alimentos, así como mantener en orden y limpio todo el equipo de cocina.

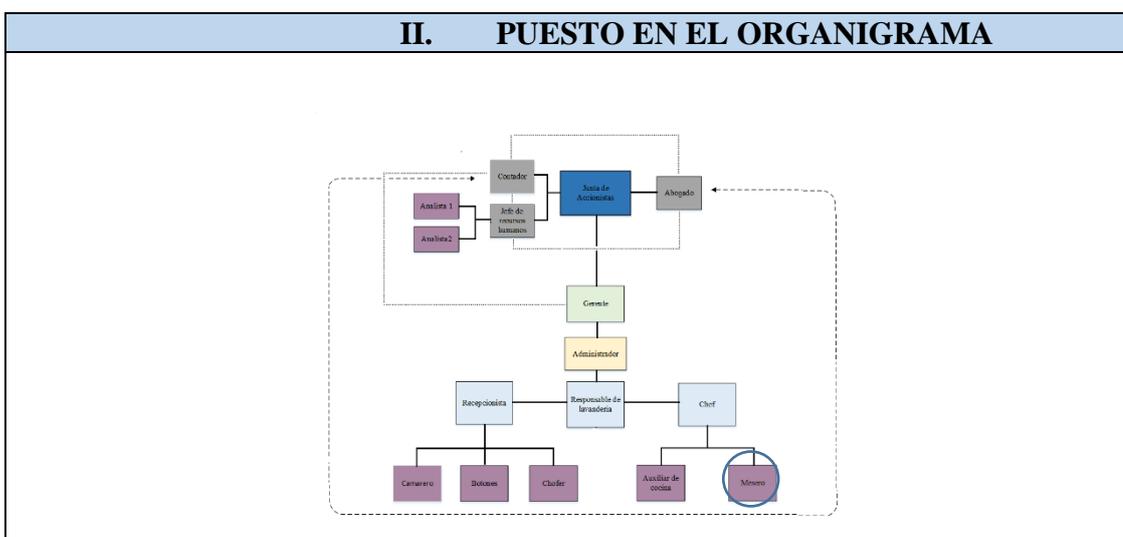
IV. PRINCIPALES FUNCIONES
1. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización
2. Asea las mesas, mesones, estantes, baldosas, pisos, fregaderos y demás áreas en perfecto estado de limpieza.
3. Hornea y fríe alimentos requeridos en el menú.

4. Prepara condimentos y especias según los requerimientos del cocinero.
5. Limpia verduras, frutas, hortalizas, aves, carnes y pescados para su preparación.
6. Lava, seca, esteriliza y organiza en estantes los utensilios e implementos de cocina.
7. Ordena los utensilios de cocina
8. Limpia la cocina y mantiene su orden
9. Distribuir los alimentos en platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas en ellos.
10. Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalaciones, incluyendo vajillas, cubiertos, platos de cocina, etc.

V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA:	Auxiliar de cocina
COMPETENCIAS:	Manipulación de alimentos
	Manejo y mantenimiento de recursos materiales
	Escucha activa
	Trabajo en equipo
	Orientación a los resultados
	Organización del trabajo

Mesero

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Ayudante de cocina	Código : CH-MSE- 013
Nivel ocupacional:	Operativo	
Jefe inmediato:	Chef	
Supervisa a:	---	



III. RESUMEN DEL PUESTO
Atender a los comensales proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en el restaurante, de conformidad con las políticas y estándares de calidad e higiene y seguridad establecidos por la organización.

IV. PRINCIPALES FUNCIONES
Montaje de mesas
Atención al comensal
Llevar los platillos a la mesa
Informa al chef cualquier faltante.
Limpieza de mesas, estaciones de servicio, charoles.

Constantemente presentarse a la mesa para saber si el cliente necesita algo

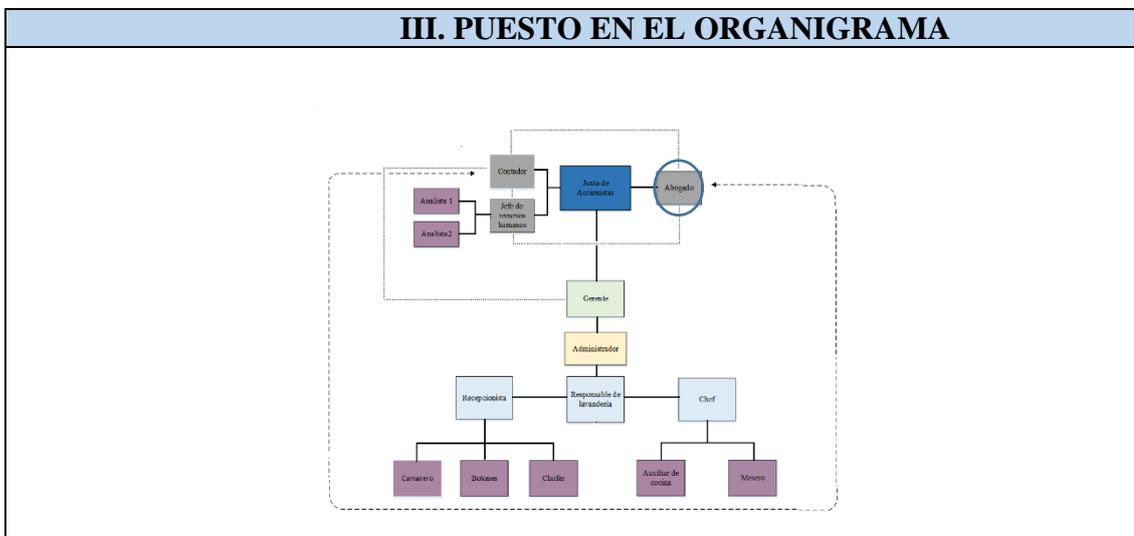
V. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachiller
EXPERIENCIA:	No requiere
COMPETENCIAS:	Capacidad para Trabajar en Equipo
	Servicio al cliente
	Buen Comunicador
	Actuar Bajo presión
	Vocación de servicio
	Facilidad de expresión verbal y escrita
	Sentido del orden en la ejecución de actividades

Asesoría

Abogado

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto :	Abogado	Código :
Nivel ocupacional:	Asesoría	
Jefe inmediato:	Gerente	
Supervisa a:	---	

II. RESUMEN DEL PUESTO
Manejo y asesoría de leyes laborales con relación a la empresa.



IV. PRINCIPALES FUNCIONES
9. Brindar asistencia y orientación a los servidores en materia de laboral y previsional
10. Apoyar en los procesos de remuneraciones, bonificaciones e incentivos económicos del personal

11. Legalización de documentos.
12. Trámites legales correspondientes
13. Proponer la implementación, adecuación o modificación de las normas internas específicas en materia de gestión de recursos humanos de la entidad.
14. Proponer la aplicación de los dispositivos legales vigentes en materia de gestión de recursos humanos, derecho laboral y seguridad social de la entidad
15. Manejo de leyes laborales
16. Las demás funciones que se le asigne.

IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercer Nivel
EXPERIENCIA:	5 años en leyes laborales
COMPETENCIAS:	Capacidad para trabajar bajo presión
	Pensamiento Estratégico
	Capacidad Analítica
	Transparencia

CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo de grado cumplimos con el objetivo general planteado en el diseño de tesis que consiste en la elaboración de un Organigrama, diseño del Departamento de Gestión de Talento Humano, así como el levantamiento de procesos, procedimientos y manual de funciones para el Conjunto Hotelero Chacha-Parra, en el período noviembre 2014-marzo 2015.

Al analizar y vivir de cerca la situación del Conjunto hotelero se pudo determinar que los problemas inherentes al desempeño y satisfacción de los colaboradores demostrados por el sinnúmero de renuncias y despidos, no solamente repercuten en la productividad y rentabilidad de la empresa sino también en el camino que toda organización busca alcanzar es decir hacia la excelencia, competitividad y sustentabilidad.

Con la elaboración del Organigrama ajustado a la actual realidad de la empresa, se redistribuyen las funciones, actividades y responsabilidades de forma técnica y equitativa, mediante este documento los colaboradores conocerán claramente su posición dentro de la estructura organizacional así como el nivel jerárquico, evitando cruce de funciones, duplicado de actividades y conflictos que se han venido presentando por la falta de conocimiento del ámbito de su gestión.

Con relación a los procesos de la Administración de Recursos Humanos, se pudo concluir que como consecuencia de no contar con una descripción detallada de los perfiles de puestos, han surgido problemas de inconformidad y descontento por la mala distribución de tareas.

El trabajo propuesto representa además un instrumento que facilita la gestión de los recursos humanos, para la contratación, inducción y desarrollo de los colaboradores en un contexto donde la volatilidad del mercado laboral dificulta la identificación y permanencia.

Al referirse a la implementación de planes de evaluación de desempeño y capacitación se habla de mejorar y adquirir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para el colaborador, que permitirán replantear la organización de sus

procesos de trabajo y alinear los objetivos personales con los de las empresas a fin de tener un empleo de mayor calidad, con funciones y responsabilidades definidas y con mejores perspectivas de desarrollo.

Además con este proyecto se han presentado las ventajas del sistema de integración propuesto para el conjunto hotelero, ya que al hacer una comparación entre los procesos empíricos que prevalecen y aquellos rediseñados con apoyo de la administración científica, se favorecen a estos últimos dados los múltiples beneficios como estabilidad laboral, motivación, rentabilidad y éxito laboral.

Todos los días aprendemos algo nuevo, como profesionales ratificamos que la estructura, la tecnología, los recursos financieros y materiales contribuyen a la rentabilidad de la empresa pero el verdadero éxito radica en la compleja tarea de controlar, organizar y dirigir a seres humanos con diferentes ideologías, puntos de vista, valores, problemas y encaminarlos a conseguir objetivos tanto comunes como individuales, y al ir más allá comprendimos que muchas veces para el colaborador el dinero es el complemento de un trato amable y cordial.

RECOMENDACIONES

Aplicar y con el tiempo mejorar el direccionamiento propuesto por este proyecto, logrando dar un rumbo claro al Conjunto Hotelero para lograr fortalecerse interiormente y de esta manera satisfacer tanto al cliente interno como al cliente externo.

Mejorar los procesos del Departamento de Gestión de Talento Humano para de esta manera lograr eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones.

Realizar evaluaciones periódicas en la aplicación de los procesos e ir mejorándolos en caso de cambio y propuestas que logren optimizar la funcionalidad de los procesos.

Instrumentar métodos y procedimientos que permitan mejorar la calidad del pago, a fin de atenuar al mínimo posible el número de reclamos, así como, la reducción de tiempos de trámite de los mismos.

Es necesario mejorar los canales de comunicación tanto a nivel interno como externo, para renovar la imagen institucional demostrando efectividad en las labores realizadas al servicio al cliente, gracias a la aplicación de procesos correctamente elaborados.

BIBLIOGRAFÍA

- HITT, Michael y PÉREZ, María Isabel, Administración, Editorial Person Education, México 2006.
- JACINT, Jordana y CARLES Ramió, Diseños institucionales y gestión de la política comercial exterior en América Latina, Editorial Mariela Marchisio, Buenos Aires – Argentina 2002
- CASTELLANOS, José Ramón y CASTELLANOS, Carlos Alberto. El Diseño Organizativo y la Excelencia Empresarial. Fundamento Teóricos, 2006.
- GARCIA Isabel, ISA, Gestion de RRHH en las empresas Turisticas. 2013
- Fernando Campa Planos, contabilidad, control de Gestion y finanzas de Hoteles. Oriol Amat Salas .
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill-Interamericana. Buenos Aires – Argentina, 2007.
- ALLES, Martha, Desempeño por competencias Evaluación de 360, editorial Granica. Buenos Aires, 2005
- CHRUDEN, Sherman, Administración de Personal, Editorial Continental S.A, México, 1995.
- GILMAN, Mcdaniel, El Mundo de los Negocios, Editorial Harla. México, 1995.
- SWAN William, Como Escoger el Personal Adecuado, Editorial Norma, Bogotá, 1995
- REYES, Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa. México 2002.
- LEDOUX, Joseph. El cerebro emocional. Editorial Ariel/Planeta. Córcega, España, 1999.
- HERNÁNDEZ, Carlos, Análisis Administrativo, Técnicas y Métodos, Editorial Universidad Estatal San José, Costa Rica, 2007
- ALLES, Martha, “Diccionario de términos de Recursos Humanos”, Editorial Granica, Buenos Aires 2012.

- CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del Talento Humano”. Editorial Nomos S.A, Colombia 2003, p6.
- ALLES, Martha.” Social Media y Recursos Humanos”. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina
- GONZÁLES, José, “Interacción Grupal y Psicopatología”. Editorial Plaza y Valdés, México, 2003. P.68.
- FERNANDEZ, Manuel, “Análisis y descripción de puestos de trabajo”. Editorial Díaz de Santos, España. P. 83.
- GONZÁLES, José, “Interacción Grupal y Psicopatología”. Editorial Plaza y Valdés, México, 2003. P.68.
- Material de estudio de la carrera de Psicología del Trabajo, “Psicometría”.
- SENGUE, Peter, “La Quinta Disciplina”. Editorial Granica, Buenos Aires - Argentina 2003.

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- <http://es.slideshare.net/karlos2701/subsistema-de-provisión> 28/09/2014
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planeacion-estrategica-y-su-necesidad-en-la-administracion.htm>
- <http://www.ilo.org/global/topics/lang--es/index.htm>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Departamento-De-Recursos-Humanos-De-Un/2242186.html>
- <http://www.rrhh-web.com/Planeacion.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Departamento-De-Recursos-Humanos-De-Un/2242186.html>
- <https://es.scribd.com/doc/63651677/Gestion-de-Recursos-Humanos-en-Hoteleria-y-Turismo>
- <http://www.linguee.es/ingles-espanol/traduccion/intecap.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/N%C3%B3mina>
- <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html> 23 / Nov/ 2014
- <http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos.shtml>.

➤ Buscador: google académica

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta para determinar líneas de mando



ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene el objetivo de determinar las líneas de mando y para la creación del organigrama del conjunto hotelero Chacha Parra, por favor responda con claridad las siguientes preguntas las siguientes preguntas.

NOMBRE:

CÓDIGO: _____

NOMBRE DEL PUESTO:

1. SECCIÓN A LA QUE PERTENECE:

2. SUPERVISA A:

3. JEFE INMEDIATO:

4. REPORTA ADEMÁS A:

5. PARA: (QUE ACTIVIDADES REPORTO)

6. QUIEN SUPERVISA MI TRABAJO:

7. ESTOY CLARO QUIEN ESTA BAJO MI MANDO:

8. CONOZCO QUIENES SON MIS PARES:

ANEXO 2



ENCUESTA PARA LA DETECCIÓN DE PERSONAL EXTRA

Estimados Gerentes y Administradores, la presente encuesta nos proporcionará información valiosa sobre las necesidades de personal y su efectiva planeación.

Nombre del Hotel:

Cargo:

- 1. Qué meses considera usted que es necesario la contratación de personal extra.**

- 2. Según usted el número de colaboradores es suficiente para abastecer todas las necesidades de los clientes.**

Si

No

- 3. Las funciones de los colaboradores son totalmente cubiertas dentro de su jornada de trabajo.**

Si

No

4. El número de colaboradores es suficiente para abarcar el número de demanda de huéspedes para estas fechas.

Si

No

Encuesta para la detección de personal extra

ANEXO 3

Formulario para requisición de personal



FORMULARIO DE REQUISIÓN DE PERSONAL.

DATOS GENERALES.

Puesto Requerido:

Sexo: M() F()

Departamento al que pertenece:

Edad:

Puesto al que Reporta:

Estado Civil:

Fecha:

DATOS ESPECÍFICOS.

Educación Formal:

Área.....

Bachiller

Técnico

Superior

Maestría

Educación Informal (Capacitaciones):

1.-

2.-

3.-

Habilidades y Competencias:

1.-

2.-

3.-

EXPERIENCIA:

Tiempo.....

Tipo de funciones y/o puestos en los que se requiere haber tenido experiencia:

.....
.....

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO:

Salario:

Beneficios:

Horario:

Condiciones del trabajo:

.....

Tipo de Contrato:

Elaborado por:

Aprobado por:

ANEXO 4

Formato para confirmación de referencias

 <p>HOTELES CHACHA-PARRA</p> <p>Confirmación de referencias</p>	
Nombre de la empresa en la que laboró	
Teléfono de contacto	
Persona que proporcionó información	
Puesto	
Actividades que desempeñó	
Evaluación	

ANEXO 5

Solicitud de empleo



SOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que solicita:

1.- DATOS PERSONALES

Apellidos:

Nombres:

Edad:

Sexo: M () F ()

Nacionalidad:

.....

Fecha

de

Nacimiento:.....

Lugar:.....

No. Cédula: Estado Civil..... No. Hijos:

Dirección del domicilio:

Sector:..... Ciudad: Provincia:

E-mail:.....

Teléfono:..... Celular:

2.- DATOS FAMILIARES:

Nombre

Dirección

Ocupación

Padre

Madre		
Esposa (o)		
<p>Cargas Familiares: SI () NO () Número:</p> <p>Nombres y edades:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Vive con:.....</p>		
3.-EDUCACIÓN Y APTITUDES		
Nombre	Año	Título Recibido
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Cuarto Nivel		
<p>Estudia actualmente: SI () NO ()</p> <p>Área de Estudio..... Modalidad de estudio.....</p> <p>Cursos Específicos y/o Capacitación.</p> <p>(curso, duración, año, institución)</p> <p>1:</p> <p>2:</p> <p>3:</p>		
<p>Idiomas que conoce:</p> <p>Califique su conocimiento en la siguiente escala.</p>		

1:	Básico ()	Medio ()	Avanzado ()
2:	Básico ()	Medio ()	Avanzado ()
Manejo de Paquetes Utilitarios:			
Califique su conocimiento en la siguiente escala.			
Microsoft Word	Básico ()	Medio ()	Avanzado ()
Microsoft Excel	Básico ()	Medio ()	Avanzado ()
Power Point	Básico ()	Medio ()	Avanzado ()
Otros.....			
Otros Datos			
Disponibilidad de tiempo:			
Tiempo Completo ()	Temporal ()	Tiempo Parcial ()	
Trabajaría fuera de la Ciudad: SI ()		NO ()	
Aspiración Salarial:			
3.- EXPERIENCIA.			
Nombre de la Empresa.....			
Cargo que Desempeñó.....			
Fecha de inicio.....		Fecha de salida.....	
Tiempo.....			
Funciones Realizadas:.....			
.....			
Jefe Inmediato:.....		Teléfono:	
Motivo de Salida:			
Nombre de la Empresa			
Cargo que Desempeñó.....			
Fecha de inicio.....		Fecha de salida.....	
Tiempo.....			
Funciones Realizadas:			
.....			
.....			
Jefe Inmediato:		Teléfono:	
Motivo de Salida:			
Certifico que toda la información	 Firma del solicitante	
proporcionada anteriormente es			
correcta y puede ser expuesta a			

comprobación.	Lugar y fecha:.....
Entrevistado por:	Aprobado: SI () NO ()
Cargo:	Departamento:
Contrato a partir de:	Sueldo:

SELECCIONADOR JEFE DPTO. GTH
ADMINISTRADOR

ANEXO 6

Entrevista de selección



FORMATO PARA LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su edad?

¿Me podría decir su estado civil? ¿Tienes hijos?

¿Cómo compaginas el trabajo con el cuidado de tu familia?

¿Con quién vive ahora?

¿A qué se dedica actualmente?

¿Qué hace en su tiempo libre?

¿Cómo se definiría?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿Cómo se relaciona con los demás?

¿Cómo se enfrenta a los problemas?

¿Por qué eligió sus estudios?

¿Qué cursos o seminarios ha realizado este último año?

¿Cuáles han sido sus logros y fracasos en lo laboral?

¿Cuáles son sus metas a futuro?

¿En qué otros puestos ha laborado?

Hábleme de su último puesto de trabajo ¿Qué hacía, cuál era su función?

¿Cuál fue el motivo de salida de su último trabajo?

¿Qué cualidades destacaría sobre usted sus antiguos jefes y compañeros?

¿Ha vivido algún conflicto en su último trabajo?

- ¿Qué conoce acerca de esta empresa?
- ¿Qué experiencia tiene en este sector?
- ¿Por qué le debemos contratar?
- ¿Qué aportaría si le contratásemos?
- ¿Cómo resolvería usted un problema?
- ¿Cuál es su aspiración salarial?
- ¿Creé usted estar apto para desempeñar este cargo?
- ¿Usted se considera una persona capaz de trabajar bajo presión?
- ¿Sabe trabajar en equipo?
- ¿Qué le motiva a la hora de hacer su trabajo?
- ¿Cuánto tiempo le gustaría trabajar con nosotros?
- ¿A usted le gusta socializar con sus compañeros en su lugar de trabajo?
- ¿Actualmente está buscando otros trabajos?
- ¿Tiene alguna duda o pregunta?

ANEXO 7

Informe entrevista



INFORME ENTREVISTA

1. DATOS GENERALES.

Nombre completo:.....

Edad:.....Número de cédula:.....

Puesto solicitado:.....

Pretensión salarial:.....

2. IMPRESIONES GENERALES.

Aspectos positivos:.....

.....

.....

Aspectos negativos:.....

.....

.....

3. CONCLUSIONES

.....

.....
.....
.....

Se recomienda: SI.....
No.....

Entrevistador.

ANEXO 8

Examen medico



EXAMEN MEDICO

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
CARGO A DESEMPEÑAR:	
AREA:	
SIN LIMITACIONES ()	ACEPTABLE ()
CON LIMITACIONES ()	RECHAZADO ()
OBSERVACIONES:	
<hr/> <hr/> <hr/>	
GERENTE DE AREA	NOMBRE Y FIRMA DEL MÉDICO
<hr/>	<hr/>

ANEXO 9

ENCUESTA PARA EVALUACION DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

La presente encuesta tiene por objetivo recopilar información que permita evaluar el programa de inducción aplicado al personal que ingresa la cadena hotelera Chacha Parra, con el fin de realizar correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea el cuestionario detenidamente
- Marque con una (x) la respuesta que usted considere correcta
- No deje preguntas en blanco

1. Ambiente Físico

El espacio físico donde se dictó la inducción fue:							
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
La iluminación y el sonido del lugar fue:							
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	
De qué manera se cumplió el horario:							
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	

2. Material de apoyo

¿ Recibió algún material didáctico impreso durante la inducción							
Si		No					
El material didáctico que recibió durante la inducción ¿fue de							

interés y lleno sus expectativas?							
Si		No					
Considera usted que la cantidad y calidad del material didáctico fue:							
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente	

3. D

esen
volv

imiento de los Facilitadores

El dominio del tema por parte de los facilitadores fue:						
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente
El conocimiento del tema fue percibido como:						
Excelente		Bueno		Regular		Deficiente
Recibió la bienvenida de parte del supervisor inmediato?						
Si		No				
Su supervisor inmediato ¿le presentó a sus compañeros de trabajo?						
Si		No				
¿Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?						
Si		No				
¿Recibió información de parte del supervisor inmediato en cuanto a la descripción de su cargo?						
Si		No				
¿Considera que la información recibida le permite identificarse con la empresa?						
Si		No				

4. Contenido del programa

¿Se le suministró información general de la empresa en cuanto a reseña, objetivos, estructura, políticas, normas, misión y visión?							
Si		No					
¿Se le dio la bienvenida al ingresar a la cadena hotelera Chacha Parra?							
Si		No					
¿Se le informó con relación a sus deberes y derechos?							
Si		No					
Considera que la charla recibida le proporciona aportes para desempeñar las labores que le sean encomendadas?							
Si		No					
¿Se le entregó el reglamento interno de trabajo?							
Si		No					

5. Generales

¿Qué aspectos positivos le causó el Programa?	
¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?	

FI
R
M
AS:
—
—
—

COLABORADOR

RECURSOS HUMANOS

ANEXO 10

Análisis de higiene y seguridad



ANÁLISIS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

Por favor subraye la respuesta que considere aplicable dentro de empresa:

1. ¿Considera seguro su lugar de trabajo?
Poco Regular

Mucho
2. ¿Diría que las rutas de entrada y salida del edificio son seguras?
Poco Regular Mucho
3. ¿Están a la vista tanto de huéspedes como de colaboradores carteles de emergencias en caso de siniestro?
Poco Regular Mucho
4. ¿Cree que los extintores están dispuestos en lugares adecuados?
Poco Regular Mucho
5. ¿Piensa que las escaleras del edificio son seguras?
Poco Regular Mucho
6. ¿Se ha informado al personal del hotel que hacer en caso de emergencia?
Poco Regular Mucho
7. ¿Conoce usted sobre el plan de higiene y seguridad de la empresa?
Poco Regular Mucho
8. ¿Considera usted que los desechos generados son tratado correctamente?
Poco Regular Mucho
9. ¿La empresa se preocupa de suministrarle uniformes, guantes, mascarillas y todo el equipo que necesita para desempeñar su labor?
Poco Regular Mucho
10. ¿Se utilizan avisos visuales en caso de mantenimiento dentro del hotel?
Poco Regular Mucho
11. En general considera usted el edificio un lugar seguro?
Poco Regular Mucho

FOTOS



