

Manual de Competencias y Evaluación de Desempeño de Mozos, Recepcionistas y Mucamas del hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital

Proyecto de Aplicación Profesional



Bonzano, Maria Carolina Andrea
Tutora: Rosso, Verónica | Legajo: RHU01105

Córdoba, Argentina. 2018

Universidad Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Trabajo Final de Grado.



Proyecto de Aplicación Profesional

**Manual de Competencias y Evaluación de Desempeño de Mozos, Recepcionistas y
Mucamas del hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital.**

Alumna: Bonzano, Maria Carolina Andrea

Tutora: Rosso, Verónica.

Legajo: RHU01105

Córdoba, 2017

Agradecimientos

A la empresa Hotel Holiday Inn., por abrirme sus puertas, brindarme la información y el tiempo necesario para que pueda desarrollar mí trabajo final de Grado.

A mi tutora, Verónica Rosso por su esfuerzo y dedicación constante. Y a su compañera Mercedes Biaggi.

Al tribunal designado por compartir sus conocimientos conmigo y guiarme durante el proceso.

A las personas que en forma directa e indirectamente colaboraron con el desarrollo de este trabajo.

Carolina.

Dedicatorias

A mi familia por entenderme en este camino, por guiarme, acompañarme y sobre todo por su apoyo constante.

A mis amigas, que siempre estuvieron, en cada etapa, luchando a mi lado para llegar a la meta.

A mis amigos, con su mejor manera de querer y acompañar lo hicieron sin dudar.

Mis futuras colegas, compañeras y amigas, con ellas caminamos juntas este camino, ellas más que nadie entienden este sentimiento de amor y pasión por los recursos humanos. Cada cursado de materia, final y etapa concluida era un paso más para llegar juntas.

¡Gracias gracias gracias!

Carolina.

Resumen

El objetivo general del trabajo es diseñar un manual de competencias para evaluar el desempeño de los colaboradores de los niveles Operativos, Administrativos y Mandos Medios del Hotel Holiday Inn de Córdoba Capital.

En un primer contacto con la organización se logró determinar que colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas no tenían en claro cuáles eran los objetivos de sus puestos, cuáles eran los factores/elementos sobre los cuales se los debería evaluar y no comprendían cuál es el objetivo de este proceso, impactando en su nivel de desempeño.

Para mejorar la situación de la organización se prevé el diseño de un Manual de Competencias que reúna las competencias genéricas para los niveles operativos, administrativos y mandos medios, con el objetivo de poder implementar evaluaciones de desempeño periódicas y/o anuales para afinar la eficiencia y mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Palabras Claves: Competencias genéricas, Manual de Competencias y Evaluación de Desempeño.

Abstract

The general objective of the paper is to design a handbook of competences to evaluate the performance of the staff of the operating levels, Administrative and Middle of the Holiday Inn hotel in the Capital City of Córdoba.

In a first contact with the organization it was determined that collaborators of the posts of maids, waiters and receptionists were not clear what were the goals of their posts, which were the factors/elements on which they should be evaluated and did not understand what is the goal of this process, impacting their level of performance.

To improve the situation of the organization is it provided a design of a Manual of skills that meet the generic powers assigned to the level of operations, administrative and middle management, with the aim of being able to implement periodic performance evaluations and other annual to fine tune the efficiency and improve the performance of their partners.

Key words: Generic Competitions, Manual of Competitions and Evaluation of Performance.

Índice

| | |
|---|----|
| Dedicatorias | 3 |
| Resumen | 4 |
| Abstract..... | 5 |
| Índice | 6 |
| Índice de gráficos..... | 10 |
| Introducción..... | 12 |
| Capítulo 1: Planteamiento del Problema | 14 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 14 |
| 1.2 Justificación del tema | 14 |
| 1.3 Listado de antecedentes..... | 16 |
| 1.4 Objetivos | 17 |
| 1.4.1 Objetivo General de investigación | 17 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos de investigación..... | 17 |
| 1.4.3 Objetivos General de Aplicación | 18 |
| 1.4.4 Objetivos Específicos de Aplicación..... | 18 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 19 |
| 2.1 Gestión por competencias..... | 19 |
| 2.2 Manual de competencias | 19 |
| 2.3 Competencias Conductuales | 19 |
| 2.3.1 Trabajo en equipo..... | 20 |

| | | |
|--------------------------------------|--|----|
| 2.3.2 | Sentido de pertenencia | 21 |
| 2.3.3 | Satisfacción por el cliente | 22 |
| 2.3.4 | Gestión con Eficiencia | 23 |
| 2.4 | Evaluación del desempeño | 23 |
| 2.4.1 | Desempeño efectivo y potencial | 24 |
| 2.4.2 | Objetivo | 24 |
| 2.4.3 | Elementos de la evaluación de desempeño..... | 25 |
| 2.4.4 | Responsabilidad de la evaluación..... | 27 |
| 2.4.4.1 | Autoevaluación..... | 27 |
| 2.4.4.2 | Evaluación del supervisor directo..... | 29 |
| 2.4.5 | Metodología de evaluación del desempeño..... | 30 |
| 2.5 | Descripción y Análisis de Puestos | 31 |
| 2.5.1 | Descripción de puestos..... | 31 |
| 2.5.2 | Análisis de puestos | 32 |
| 2.6 | Cultura Organizacional | 34 |
| 2.7 | Objetivos estratégicos organizacionales..... | 35 |
| 2.7.1 | Misión..... | 35 |
| 2.7.2 | Visión | 36 |
| 2.7.3 | Valores | 36 |
| Capítulo 3: Marco Metodológico | | 37 |
| 3.1 | Objeto de estudio..... | 37 |
| 3.2 | Enfoque del Estudio | 37 |
| 3.3 | Población, muestra y unidad de análisis..... | 37 |

| | | |
|--|--|----|
| 3.4 | Técnica e instrumento de recolección de datos | 38 |
| 3.4.1 | Entrevista..... | 38 |
| 3.4.2 | Encuestas | 38 |
| 3.4.3 | Observación directa..... | 40 |
| 3.4.4 | Análisis Documental | 41 |
| Capítulo 4: Diagnóstico | | 42 |
| 4.1 | Presentación del hotel..... | 42 |
| 4.2 | Misión, visión y valores | 43 |
| 4.3 | Organigrama de los puestos a diagnosticar | 44 |
| 4.4 | Geolocalización | 45 |
| 4.5 | Relevamiento de las competencias de Trabajo en Equipo y Sentido de Pertenencia..... | 46 |
| 4.6 | Relevamiento de las competencias de Satisfacción por el cliente y Gestión con Eficiencia | 52 |
| 4.7 | Descripción y análisis de puestos | 62 |
| 4.8 | Relevamiento del desempeño de los colaboradores | 68 |
| 4.9 | Conclusión Diagnóstica..... | 69 |
| Capítulo 5: Propuesta de intervención..... | | 72 |
| 5.1 | Nivel Estratégico | 72 |
| 5.2 | Nivel Táctico | 73 |
| 5.2.1 | Carta de presentación del responsable de Recursos Humanos..... | 74 |

| | |
|--|-----|
| 5.2.2 Explicación del objetivo principal..... | 74 |
| 5.2.3 Instructivo para leer el manual | 75 |
| 5.2.4 Competencias Genéricas | 76 |
| 5.3 Procedimiento de evaluación | 80 |
| 5.4 Presupuesto..... | 84 |
| 5.5 Retorno de la Inversión | 85 |
| 5.7 Cronograma..... | 86 |
| Conclusiones Finales | 87 |
| Bibliografía..... | 89 |
| Anexo I: Entrevista a Mozos, Mucamas y Recepcionistas de Holiday Inn., Córdoba... 92 | |
| Guía De Pautas..... | 92 |
| Anexo II: Encuesta a colaboradores | 93 |
| Anexo III: Encuesta a clientes | 95 |
| Anexo IV: Grilla de observación..... | 96 |
| Anexo VI: Presentación de los resultados de las encuestas..... | 97 |
| Anexo VII: Certificado de vista a la empresa..... | 101 |

Índice de gráficos

| | |
|--|--------------------------------------|
| 1Encuesta al colaborador | ¡Error! Marcador no definido. |
| Gráfico n°1: ¿Entiende cuando se le habla de desempeño? | 46 |
| Gráfico n°2: ¿Considera que es importante ser evaluado? | 47 |
| Gráfico n°3: ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño? | 48 |
| Gráfico n°4: ¿Conoce cuáles son los factores o elementos sobre los cuales debería ser evaluado? | 49 |
| Gráfico n°5: ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto?..... | 49 |
| Gráfico n°6: ¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo? | 50 |
| Gráfico n°7: ¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor directo? | 51 |
| Gráfico n°8: ¿De qué forma usted se comunica con su superior?..... | 51 |
| Gráfico n°9: ¿Qué le gustaría que la organización le provea como incentivo para mejorar su desempeño? | 52 |
| Encuesta al Huésped | 53 |
| Recepción | 53 |
| Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención para la realización de la reservación? | 53 |
| Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención para la registración en el hotel (Check In)? | 54 |
| Gráfico n°3: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención durante la salida del hotel (Check Out)? | 54 |

| | |
|---|----|
| Gráfico n°4: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención al solicitar requerimientos extras?..... | 55 |
| Gráfico n°5: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción respecto al tiempo que los llevó responder a sus solicitudes, requerimientos o necesidades? | 56 |
| Gráfico n°6: ¿Recibió un trato cordial y con respeto desde el personal de recepción?.. | 57 |
| Mucama | 57 |
| Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de las mucamas en cuanto a la limpieza y condiciones de las habitaciones y baños del hotel?..... | 57 |
| Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de las mucamas en cuanto a la limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores?..... | 58 |
| Gráfico n°3: ¿Recibió un trato cordial y con respeto por parte de las mucamas?..... | 59 |
| Mozo | 59 |
| Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de los mozos en cuanto al servicio al cuarto? | 59 |
| Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de los mozos en cuanto al orden del restaurante?..... | 60 |
| Gráfico n°3: Desde su llegada al restaurante, ¿los mozos tomaron su pedido con celeridad?..... | 61 |
| Gráfico n°4: ¿Hubo concordancia entre su pedido y lo efectivamente entregado?..... | 61 |
| Gráfico n°5: ¿Recibió un trato cordial y con respeto por parte de los mozos? | 62 |

Introducción

Desde los comienzos de la industria moderna siempre se practicó algún tipo de evaluación de desempeño.

Es particularmente significativo el trabajo de Robert Owen, quien implementó un sistema de evaluación de desempeño en su fábrica de New Lannark en 1813. En dicho estudio diariamente se realizaba un seguimiento a cada empleado, utilizando como herramienta de notoriedad de resultado un cubo con 4 colores que hacían referencia a un resultado determinado en cuanto al desarrollo del empleado en alguna tarea o puesto, a este procedimiento hoy se lo denomina gestión de desempeño. En este sentido, Owen no tuvo muchos imitadores, ya que la mayoría de los empresarios optó por métodos menos personalizados. Esta nueva herramienta de gestión continuó siendo utilizada por los empresarios, aunque fue sufriendo modificaciones, adaptándose así a los contextos históricos, políticos y económicos de cada época.

Se puede mencionar a Frederick Taylor (1910) con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era conseguir la eficiencia técnica para lograr la mayor productividad posible sin tener en cuenta el valor propio de cada colaborador, fuera de la rapidez de sus movimientos. También se puede hacer referencia a Henry Ford (1930) con su teoría de la línea de montaje tratando con más hincapié la optimización de los tiempos de producción en su industria automotriz. Ambas posturas dejan de lado el aspecto humanístico.

Elton Mayo (1920), demostró con una serie de estudios (Experimento Hawthorne) que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. En consecuencia, su desempeño mejoraría si se lo hacía partícipe del proceso, pero esta vez, desde un aspecto humanístico, lo que desembocaría en un aumento sustancial de la producción.

Con el transcurso de los años, se fue aceptando este método a causa de los óptimos resultados que se iban obteniendo. Entonces los empresarios lo fueron perfeccionando e incluyendo en su gestión empresarial. A partir de los estudios de David McClelland (1973), se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación.

Por todo lo anteriormente expuesto, se hace necesario el análisis de la evaluación de desempeño por competencias en las empresas de nuestros días.

El desarrollo de este trabajo buscará analizar la gestión del desempeño en el hotel Holiday Inn de Córdoba Argentina.

El progreso del trabajo transcurrirá por diferentes momentos para ir demostrando el protagonismo que un profesional de los recursos humanos llega a tener en una organización del rubro hotelero, siendo éste perteneciente a un grupo internacional radicado en zona norte de Córdoba Capital. Intentando demostrar de esta manera la adaptabilidad de la disciplina en el desarrollo de una metodología de gestión del desempeño que pueda aplicarse en un hotel con métricas internacionales.

En primer lugar, se llevará a cabo una etapa de relevamiento para poder generar un diagnóstico a través de elementos de investigación donde la aplicación profesional estará en la constante búsqueda de mostrar la realidad específicamente en el desempeño del hotel Holiday Inn. Para esto, se relavarán las descripciones de puestos, misión, visión y valores de la organización, se prestará atención a la percepción de los colaboradores y la satisfacción de los huéspedes, sobre el desempeño de estos últimos.

Es aquí donde surge la necesidad de la intervención del profesional de recursos humanos que se hace más aguda y juega un criterio de diagnóstico y creatividad para proponer una idea que gestione dicha temática. Se delimitará como se llevará a cabo la resolución de la problemática planteada, qué instrumentos de análisis y metodologías se utilizarán para acercarse a la mejora del desempeño en el hotel Holiday Inn.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

1.1 Planteamiento del problema

En un primer contacto con el Hotel Holiday Inn. y según declaraciones del Gerente de Administración y Finanzas, el mismo manifestó que el hotel había registrado una baja del 21% en la cantidad de reservas durante todo el período de 2016. Esto en el negocio impactó en un 16% menos de facturación de los ingresos.

En una segunda visita a la organización, se logró identificar a partir de una entrevista con la Responsable de Recursos Humanos, que las encuestas de satisfacción de los huéspedes, que aplica la empresa, durante el segundo semestre de 2016 arrojaron un nivel medio-bajo.

Profundizando en la problemática, se detectó que colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas no tenían en claro cuáles eran los objetivos de sus puestos, cuáles eran los factores/elementos sobre los cuales se los debería evaluar y no comprendían cuál es el objetivo de este proceso.

Además, en la revisión documental preliminar de la organización se determinó que no hay un manual de competencias documentado y no se tienen registros de evaluaciones de desempeño realizadas en períodos anteriores.

Como propuesta de intervención para el hotel, se prevé el diseño de una Manual de Competencias que reúna las competencias genéricas para los niveles de operaciones, administrativos y mandos medios, con el objetivo de poder implementar evaluaciones de desempeño periódicas y anuales para afinar la eficiencia y mejorar el desempeño de sus colaboradores.

1.2 Justificación del tema

En la actualidad, las organizaciones necesitan ser eficaces, rápidas y flexibles para ser más competitivas en el mercado globalizado. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características. (Chiavenato, 2007)

Las competencias son las capacidades para concertar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas en búsqueda de dominar situaciones profesionales y obtener

resultados. Son capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. (Alles, 2015)

Para explotar el potencial del colaborador de una organización y poder llegar a convertirlo en un socio estratégico de la empresa, siempre desarrollando sus habilidades, destrezas y competencias, es que en este trabajo se apuesta al impulso de una buena gestión del desempeño.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más novedosas, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñarse con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los colaboradores destacados, y así definir de una manera medible todas las características con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad. (Alles, 2015)

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

Los empleados como seres humanos dotados de personalidad y diferentes entre sí, en cuanto a habilidades y competencias, como activadores de los recursos de la organización capaces de dotarla de talento para su renovación y competencia con el mundo exterior, como socios de la organización con la capacidad de llevarla al éxito y como acreedores de competencias esenciales para la excelencia de la organización, tienen que ser estandarizados, uniformes y precisan ser administrados.

Tomando lo nombrado anteriormente se debe mantener como premisa que no todas las personas son iguales, por lo que para poder mejorar un proceso es necesario estandarizar algunas cuestiones para guiar el desempeño de los colaboradores a un resultado específico, sin perder el foco de que sin ellos no existe organización y sin organización no existe empleado. (Chiavenato, 2009)

El hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital es una empresa que pertenece al rubro de la actividad económica de hotelería y turismo, la calidad de la prestación de este servicio queda supeditada al nivel de satisfacción de los huéspedes, que a su vez queda delimitada por el desempeño de sus colaboradores al prestar el servicio. En otras

palabras, la calidad del servicio prestado por el hotel depende del desempeño de sus colaboradores que son evaluados por la satisfacción del huésped.

1.3 Listado de antecedentes

De la revisión de antecedentes de la relación entre competencias conductuales y desempeño en el trabajo, se mencionan los siguientes:

- Rineri, J. (2005). Desarrollo de un instrumento de evaluación y medición del desempeño. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un proyecto de intervención desde el área de recursos humanos para optimizar su funcionamiento interno, teniendo como base las debilidades detectadas en el diagnóstico organizacional previo.

- Godino, C. (2015). La evaluación de desempeño aplicada a los empleados en relación de dependencia de la empresa argentina de transporte de encomienda BUSPACK S.A. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es rediseñar el actual proceso de gestión del desempeño, con la finalidad de obtener una medida objetiva del rendimiento del personal que facilite la gestión del mismo.

- Eguiazu, M. L. (2005). Sistema de evaluación de desempeño. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es el diseño de un sistema de evaluación de desempeño que le permita a El Litoral SRL contar con un proceso permanente de control y monitoreo del desenvolvimiento de sus empleados.

- Quijada, M. F. (2015). Competencias genéricas requeridas en las Pymes de Córdoba para el perfil de sus mandos medios. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es determinar cuáles son las competencias genéricas que priorizan los gerentes generales para el perfil de sus mandos medios.

- Rodríguez Montero, D. (2012). Desempeño Laboral en el marco de las Empresas Familiares. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es promover la formalización de los puestos de trabajo de la empresa Sendbox a fin de mejorar el desempeño y productividad del personal.

- Sánchez, M. J. (2016). Diseño de Sistema de Gestión de Desempeño. Universidad Siglo XXI. Córdoba, Argentina.

El objetivo de este trabajo es diseñar un sistema de gestión del desempeño con el fin de aumentar el rendimiento de los empleados y disminuir las horas extras en el sector de pintura de Plascar Argentina S.A.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General de investigación

Evaluar las competencias genéricas de los niveles Operativos, Administrativos y Mandos Medios y su incidencia en el desempeño de los colaboradores del Hotel Holiday Inn de Córdoba Capital.

1.4.2 Objetivos Específicos de investigación

- Evaluar la importancia que tiene la implementación de una herramienta de “evaluación de desempeño” como estrategia de gestión de recursos humanos.
- Enunciar los pasos del proceso metodológico para planificar una evaluación de desempeño.
- Realizar un análisis integral de los factores que describen a la organización, entre ellos: cultura organizacional, misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos y actividad económica que realiza, para analizar el desempeño potencial de los colaboradores según la percepción de los huéspedes.

- Analizar el nivel de satisfacción de los huéspedes para elaborar un diagnóstico sobre el desempeño efectivo de los colaboradores respecto de las competencias genéricas de los puestos.
- Describir y analizar los objetivos, funciones y tareas en relación con la demanda del puesto a evaluar para relevar el desempeño genérico potencial de los puestos.

1.4.3 Objetivos General de Aplicación

Diseñar un manual de competencias documentado con el objetivo de traducir los conocimientos, habilidades y actitudes en conductas y acciones que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la compañía del Hotel para implementar a partir del año 2018.

1.4.4 Objetivos Específicos de Aplicación

- Exhibir el objetivo del manual para que los colaboradores comprendan el sentido y utilidad del manual.
- Parametrizar los valores para la evaluación de desempeño.
- Describir las competencias que se requieren evaluar y que se compartirán con los colaboradores como objetivos a alcanzar.
- Describir el proceso metodológico para su implementación.
- Elaborar el presupuesto para la implementación de la propuesta.
- Evaluar la conveniencia de la aplicación de la propuesta diseñada.

Capítulo 2: Marco Teórico

El eje del presente trabajo consiste en el diseño de un manual de competencias y la evaluación del desempeño de los mozos, mucamas y recepcionistas. En esta sección se integra la teoría respecto a la gestión por competencias y la evaluación de desempeño.

2.1 Gestión por competencias

El desempeño de los colaboradores dentro de una organización no tendría sentido en sí mismo si no estuviesen estandarizado previamente y aunado a los objetivos estratégicos de la empresa. Es aquí donde el área de Recursos Humanos debe tomar protagonismo, convirtiéndose en el mediador que codifique las expectativas de la organización y aquello que puede entregar o aportar el trabajador.

Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan. (Alles, 2015)

2.2 Manual de competencias

Un manual de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito, alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.

Un manual de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional. (Alles, 2015)

2.3 Competencias Conductuales

Las competencias “son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para alcanzar un alto nivel de desempeño y lograr los resultados esperados”. (Alamillo, 2002, p. 12). Las competencias abarcan los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y habilidades (saber hacer) de un individuo.

Las competencias conductuales son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de orientación por el cliente, el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la gestión con eficiencia. (Alamillo, 2002).

2.3.1 Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en equipo en pos de un objetivo común.

Conductas claves, según Alles (2012):

- ✓ Expresar satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras áreas. Preocuparse por apoyar el desempeño de otras áreas.
- ✓ Animar y motivar a los demás. Desarrollar el espíritu de equipo. Actuar para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- ✓ Solicitar la opinión al resto del grupo. Valorar sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promover la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valorar las contribuciones de los demás, aunque tengan diferentes puntos de vista.
- ✓ Cooperar. Participar de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realizar la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Compartir información.

Del mismo modo, Tarcica y Masis (2013:118) definen el Trabajo en equipo como la “capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles”.

Según estos autores los criterios o roles de Trabajo en Equipo, que permiten

identificar el desarrollo de la competencia son:

- ✓ Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- ✓ Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
- ✓ Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
- ✓ Contribuye o coadyuva a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
- ✓ Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.

2.3.2 Sentido de pertenencia

Tarcica y Masis (2013:110) definen el Sentido de Pertenencia como “la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio proceso guiado por una convicción profunda de adherencia a la organización y sus objetivos”.

Conductas claves, según Alles (2012):

- ✓ Expresar permanentemente identificación con la misión y visión de la organización.
- ✓ Promover un adecuado ambiente trabajo debido a la creencia de que la organización es parte integral y valiosa de su propia vida.
- ✓ Demostrar lealtad a todo prueba hacia las directrices y lineamientos de la organización.
- ✓ Buscar que las acciones de trabajo estén correctamente alineadas a la estrategia de la organización.
- ✓ Comprometerse con los cambios y metas de alto rendimiento de manera inmediata.

Según los autores Tarcica y Masis (2013) los criterios o roles de Sentido de Pertenencia, que permiten identificar el desarrollo de esta competencia son:

- ✓ Consigue resultados que cumplen o sobrepasa las expectativas de la organización.
- ✓ Sabe sacar efectivo provecho de las oportunidades del entorno.
- ✓ Realiza acciones para acometer las oportunidades que detecta o surgen.
- ✓ Está al tanto de lo que pasa en el entorno competitivo con miras a detectar oportunidades.
- ✓ Sabe “vender la idea” para involucrar a otros.

2.3.3 Satisfacción por el cliente

Tarcica y Masis (2013:91) definen la Satisfacción por el Cliente como “la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste”.

Conductas claves, según Alles (2012):

- ✓ Mantener un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.
- ✓ Disponer y utilizar una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a los clientes.
- ✓ Aplicar encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
- ✓ Realizar un adecuado servicio postventa que se refleja en la reacción de la clientela.
- ✓ Realizar benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.

2.3.4 Gestión con Eficiencia

Tarcica y Masis (2013:112) definen la Gestión con Eficiencia al “conjunto de conocimientos profesionales que permiten que alguien facilite, oriente y aconseje adecuadamente a otros en el ámbito profesional o técnico en que se desenvuelve, contribuyendo a logro de eficacia y eficiencia en el campo de la acción”.

Conductas claves, según Alles (2012):

- ✓ Aplicar los conocimientos de una manera práctica y productiva.
- ✓ Saber transmitir los conocimientos a otros de una manera clara y efectiva.
- ✓ Aportar información bajo formatos sencillos y fáciles de asimilar por otros.
- ✓ Solucionar efectivamente los problemas o situaciones del entorno por medio de técnicas.
- ✓ Compartir su conocimiento en experiencias previas y brindar información con alto nivel de calidad.

2.4 Evaluación del desempeño

Según Milkovich y Boudreau. (1994, p.165) la evaluación del desempeño “es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”.

A su vez Certo (1994, p.280) define a la evaluación del desempeño como “el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”.

Para el presente trabajo el concepto de evaluación de desempeño que se trabaja es la de Paulo Reis (2007) sé que explica que es una apreciación metodológica, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja. Busca mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en una organización, premiar buenos niveles de desempeño y desarrollar competencias teniendo en cuenta

sus mejoras en el desarrollo de actividades como trabajador.

En otras palabras, la metodología de evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

2.4.1 Desempeño efectivo y potencial

Según Reis (2007) lo que se evalúa es:

Desempeño efectivo, que implica:

- Características personales: autonomía, iniciativa, creatividad.
- Comportamientos Observables: cumplimiento de reglamentos, apoyo a compañeros, delegación.
- Cumplimiento de Objetivos.

Desempeño potencial: cualidades necesarias, deseos y aspiraciones, proyectos de desarrollo personal y profesional, evaluaciones y retribuciones obtenidas, progresos en el último periodo de evaluación.

2.4.2 Objetivo

Su finalidad principal es de guía para el logro de la estrategia de la organización. Se formulan de arriba hacia abajo, es decir que deben estar fijados por la dirección, gerencia y jefatura siempre teniendo en cuenta que éstos objetivos sean formulados con una visión en los procesos horizontales de la organización y así abarcar el cien por ciento de los procesos y personas en búsqueda de una administración por objetivos.

(Cravino, 2014)

2.4.3 Elementos de la evaluación de desempeño

Para el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño adecuada, según indica Reis (2007) se deberá tener en cuenta:

1. Cultura organizacional favorable y comunicación jefe-colaborador

Es indispensable que la organización tenga definido previamente lo que esperan de los comportamientos de las personas dentro de la empresa. Definición de cuáles son las tareas que deben ser desarrolladas por la empresa para alcanzar las metas definidas. La definición de la misión de la empresa, la construcción del plan estratégico y el camino para alcanzarlos.

Reforzar la cultura de desempeño profesada por las organizaciones actuales, que consiste en premiar o no a sus empleados, en función de que efectivamente realizan o no los objetivos previamente definidos.

2. Utilidad de la herramienta para líderes y colaboradores

Por los líderes: Mejorar la objetividad en la apreciación y recompensa de los trabajadores, conocer y aprovechar mejor el potencial del equipo, reforzar la orientación a objetivos, mejorar la comunicación.

Para los colaboradores: Mejorar el conocimiento sobre lo que la empresa valora en su trabajo, mejorar la noción de sus fortalezas y aspectos de mejora, mayor implicación personal en la mejora de su desempeño, tener una oportunidad de comunicarse franca y directamente con el jefe directo, tener una oportunidad de desarrollo profesional y de progresar en la carrera.

3. Coherencia con los instrumentos de la dirección de recursos humanos

Esta instancia refiere a la implicancia de todos los procesos de recursos humanos en conjunto y de la mano con el desempeño de los colaboradores, en base a esto se definirá o se hará soporte en remuneración acorde, diseño de funciones, procesos de selección, formación y desarrollo correspondiente, mercado laboral, premios e incentivos, carrera profesional, etc.

4. Presupuesto que soporte las decisiones de un premio/incentivo

El tipo de recompensa para quien es evaluado es el inicio de un proceso de evaluación de desempeño, la expectativa recae necesariamente sobre el tipo de recompensa que la empresa será capaz de atribuir.

5. Diseño de funciones favorables a la evaluación

Las funciones deben ser diseñadas en un sentido propicio al dominio de las competencias técnicas y las dimensiones comportamentales necesarias para ejecutarlas con éxito.

Debe estar establecida la misión de la organización, los departamentos, sus misiones, objetivos, funciones y responsabilidades respectivamente, los objetivos individuales de cada participante del área, el dominio de sus funciones y acompañamiento.

6. Conducción del proceso de creación e implementación y soporte a los evaluadores

Para que la evaluación de los colaboradores sea objetiva y equitativa es necesario que el evaluado y los evaluadores conozcan:

- Concepción de desempeño
- Funciones
- Gestión por objetivos
- Evaluación de desempeño en si misma
 - Gestión de la remuneración
 - Gestión de la carrera profesional
 - Gestión de la formación y desarrollo del colaborador
- Objetivos estratégicos de la compañía
- Objetivos de los departamentos
- Objetivos individuales

- Parámetros de evaluación
- Resultados que se espera de los evaluados
- Como y cuando será evaluado

7. *Indicadores de Gestión*

Este punto une a los anteriores ya que su finalidad es guiar y controlar el desempeño de los objetivos y los comportamientos de las competencias esperadas para el logro de las estrategias de la organización.

2.4.4 Responsabilidad de la evaluación

Para el presente trabajo, se optó por aplicar dos tipos de evaluación de desempeño: la autoevaluación y la evaluación del supervisor directo.

2.4.4.1 Autoevaluación

La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria). Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización. (Delahanty Moré, 2011)

Ventajas

- El trabajador refleja la opinión de su rendimiento, lo que permite a la organización conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.

- Es el punto de partida para iniciar la conversación entre el evaluado y su supervisor en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

Desventajas

- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

La validez de la información que se obtiene a través de este método de evaluación dependerá de cuán cercana sea la percepción que tiene el empleado de sí mismo (autoconcepto) y la realidad. Esta es la principal desventaja de este método. El autoconcepto es el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. Actúa como regulador de la conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios del mismo. Las experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su autoconcepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración. (Delahanty Moré, 2011)

Por lo tanto, la autoevaluación le permite al empleado ir modificando su autoconcepto a través del análisis reflexivo de su desempeño laboral, adquiriendo una comprensión más realista de sus capacidades como así también de sus áreas de mejora, dándole la posibilidad de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias. La gestión del autoconcepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

La autoevaluación, es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados de la eficacia de la evaluación de desempeño por competencias. Ante una falta de claridad sobre los objetivos de la misma, la transparencia del sistema, y las suposiciones que despiertan las consecuencias de un resultado desfavorable de la evaluación, se generan rumores o suposiciones entre los empleados acerca de la forma en la que debe completar esta evaluación para no verse afectado por una mala calificación final de sus superiores. La solución a este problema es la constante capacitación tanto para que el empleado conozca el verdadero sentido de esta etapa, como así también para que el superior pueda concientizar.

2.4.4.2 Evaluación del supervisor directo

Según indica Delahanty Moré (2011, p.90) es el “núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado”.

La responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación del mismo.

Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestan, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias para desempeñar ese puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

En algunos procesos de evaluación de desempeño, el supervisor primario puede valerse de la opinión de un supervisor secundario (si lo hubiese), de la opinión de clientes, colegas, proveedores, cuyo trabajo se relacione con el del dependiente bajo análisis, de forma de ampliar su visión y opinión sobre el desempeño de esa persona. (Delahanty Moré, 2011)

Muchas veces un input para la evaluación del supervisor primario es la autoevaluación del empleado. En aquellas organizaciones que contemplan dentro de su proceso de evaluación estos dos métodos, el supervisor tiene en cuenta la apreciación de su subordinado sobre la consecución de los objetivos fijados (en el caso que también se evalué esto) y el desarrollo de las conductas exigidas para el puesto. Generalmente se lleva a cabo una reunión preliminar entre el subordinado y su superior, en donde el primero justifica la calificación que él mismo se ha otorgado para las diferentes categorías que se analizan, de forma que el supervisor interprete cual es el autoconcepto del empleado y su punto de vista ante distintas situaciones. (Delahanty Moré, 2011)

Es importante que el proceso implique la identificación por parte del empleado de cuales considera sus fortalezas y debilidades, ya que, con esta información, el evaluador amplía su interpretación sobre el desempeño del evaluado, para luego realizar la evaluación de este.

La autora indica que una vez realizada la evaluación se produce la entrevista de feedback, donde el evaluador procede a dar la devolución de las calificaciones otorgadas, identificando además fortalezas y debilidades del empleado, a partir de las cuales se deberá empezar a trabajar en el futuro con el objetivo de mejorar su desempeño.

Esta etapa constituye un punto de encuentro para discutir opiniones, muy necesaria entre el empleado y su jefe de modo de ir forjando una comunicación más fluida sobre aspectos laborales.

Una vez que se produce la evaluación por parte del supervisor y este explica en la entrevista de feedback los resultados, se procede a la realización de un debate en forma conjunta de los planes de acción para paliar los puntos débiles encontrados, potenciar los puntos fuertes, establecer objetivos para el periodo que comienza y en algunos casos planes de sucesión.

2.4.5 Metodología de evaluación del desempeño

Como explica Alles (2015) la evaluación de desempeño se realiza tres grandes pasos:

- El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. En este punto es importante que los colaboradores estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

Una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el colaborador.

- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

A su vez, la autora indica que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tiene tres momentos diferentes:

1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapa intermedia o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación (generalmente un año) es aconsejable establecer con cierta periodicidad – por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro o cada seis meses – una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados.

2.5 Descripción y Análisis de Puestos

2.5.1 Descripción de puestos

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, objetivos, funciones y tareas, conocimientos y requerimiento técnicos, y otros aspectos diferenciadores de un puesto determinado. (Werther y Davis, 2008)

Según Werther y Davis (2008) los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del

desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus análisis.

- Tareas y funciones primas y secundarias del puesto relevado.

2.5.2 Análisis de puestos

Según Werther y Davis (2008:152) analizar un puesto significa “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto”.

El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo. (Werther y Davis, 2008)

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo.

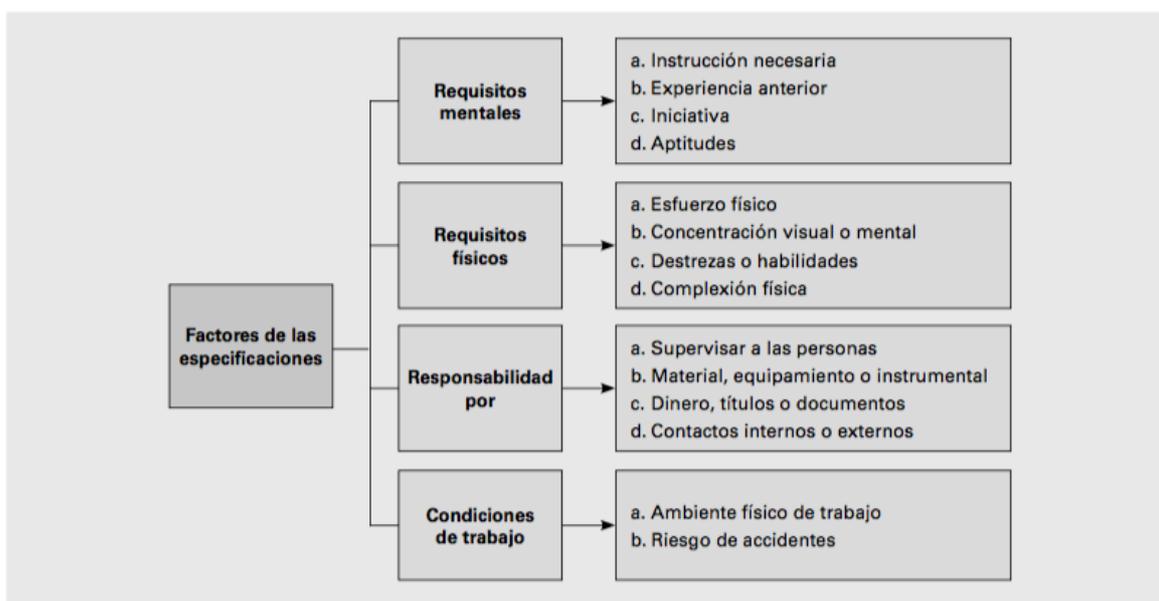


Figura n° 1. Factores de las especificaciones para el análisis del puesto.

Fuente: Werther y Davis. (2008: 155). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed.

Los pasos del análisis de puestos que se siguen en el presente trabajo, según Werther y Davis (2008) son:

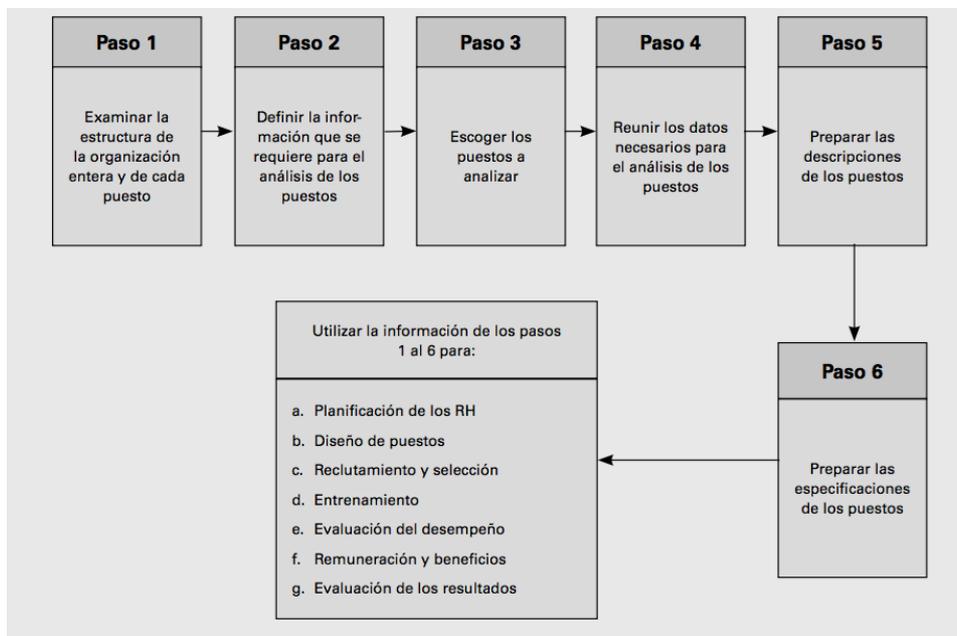


Figura nº 2. Los seis pasos del proceso del análisis de puesto.

Fuente: Werther y Davis. (2008: 165). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed.

Según Werther y Davis. (2008) los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:

1. Subsidios para el reclutamiento. Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. Subsidios para la selección de personas. Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de las distintas pruebas y exámenes de selección, etcétera.
3. Material para el entrenamiento. Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
4. Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, etcétera.
5. Evaluación del desempeño. Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, etcétera.

6. Base para programas de higiene y seguridad. Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.

7. Guía para el gerente. Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

2.6 Cultura Organizacional

El modelo de competencias también es el vehículo para lograr el cambio cultural deseado, en la medida en que las competencias que lo conforman representen ese cambio que se desea alcanzar.

Según Robbins & Judge (2009) cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Según estos autores hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización.

Según Robbins & Judge (2009) la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. Las que se tienen en cuenta para el presente trabajo son: transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual, mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, servir como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los colaboradores.

Un modelo de competencias permite el cambio en todas sus direcciones. En primera instancia, de arriba hacia abajo, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos; y, además, opera de abajo hacia arriba, cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles. (Alles, 2015)

2.7 Objetivos estratégicos organizacionales

Para que un colaborador esté completamente informado y encaminado para realizar sus tareas diarias debe unificar esta información relevante del puesto con las políticas de la organización. Para conocer las políticas de una organización se debe prestar atención a la misión, visión y valores que propone.

2.7.1 Misión

Misión organizacional es “la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”. (Chiavenato, 2009, pág. 20)

2.7.2 Visión

La Visión organizacional hace referencia a lo que la organización desea ser en el futuro. Intenta ser insistente e inspiradora para lograr que las personas dediquen la mayor parte de su tiempo al éxito de una organización.

2.7.3 Valores

Los valores de una empresa intentan unificar el camino por donde ir a lo largo de una carrera profesional en una organización, sirven como barreras de contención y proyección hacia el logro de las metas.

Estos aspectos organizacionales, le significan a la empresa un bagaje rico en contenido, y que le posibilita desarrollar elementos para unificar, alinear las ideas de la organización, y la de sus colaboradores. Aquella empresa que logre transmitir e internalizar los principios y valores de su esencia en la mente de sus trabajadores gozará de un desempeño funcional acorde a sus expectativas, y evitara contingencias desprendidas de conflictos de intereses, desmotivación, ausentismo y otros indicadores negativos en la performance organizacional.

Capítulo 3: Marco Metodológico

El presente trabajo final de grado consiste en un proceso de investigación de tipo cualitativo, ya que tiene por objetivo describir cómo es y cómo se diseña un manual de competencias para una evaluación de desempeño.

3.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio es la identificación de las competencias genéricas de los puestos de trabajo de mucamas, mozos y recepcionistas que el Hotel Holiday Inn. necesita desarrollar, con el objetivo de que se incluyan en un Manual de Competencias para evaluar el desempeño de los colaboradores de la línea de operaciones, administrativos y mandos medios.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias, medir los objetivos propuestos, realizar un feedback al colaborador y afinar la eficacia.

3.2 Enfoque del Estudio

El enfoque del trabajo es de tipo cualitativo, porque se desea realizar un análisis de las competencias genéricas que impactan en el desempeño de los colaboradores de la línea de operaciones, administración y mando medios de la empresa Hotel Holiday Inn.

3.3 Población, muestra y unidad de análisis

La *población* de estudio está conformada por la empresa Hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital.

El *tipo de muestra* es “no probabilístico”, y el método por el que se optó, por conveniencia, es el “método no probabilístico de muestras por conveniencias”, en el cual las unidades se eligen individual y directamente por medio del criterio del investigador, ya que los encuestados, los entrevistados y la documentación revisada no fueron elegidos al azar ni en forma aleatoria. (Vieytes, 2004)

La *unidad de análisis* interna tiene un tamaño de 40 y la integran: por un lado, los mozos, las mucamas y los recepcionistas. Por otro lado, la *unidad de análisis*

externa está conformada por 50 huéspedes del Hotel que se registraron durante los meses de febrero, marzo y abril del 2017.

3.4 Técnica e instrumento de recolección de datos

3.4.1 Entrevista

Una de las técnicas que se implementó fue el proceso de entrevista con dos colaboradores de los puestos de mozos, dos de mucamas y dos de recepción, para la descripción de puestos.

El proceso consistió en una entrevista (ver anexo I) estructurada, privada e individual con una guía de preguntas abiertas para relevar los elementos de cada puesto.

El tiempo estimado para el desarrollo de la entrevista fue de 35 minutos.

La elección de este instrumento brindó información general sobre el problema expuesto por los dueños de la empresa.

Ficha Técnica:

| | |
|---------------------------------|---|
| Diseño Metodológico | Observación de Campo |
| Tipo de investigación | Cualitativa |
| Técnica de investigación | Cualitativa |
| Instrumento | Entrevista |
| Unidad de análisis | Colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepción. |
| Muestra | 6 |

3.4.2 Encuestas

Otras de las herramientas utilizadas fueron dos encuestas, una interna para los colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas, y otra externa, para

huéspedes del hotel. Cada encuesta se planificó para que dure un tiempo de 15 minutos, la encuesta a los colaboradores abordó aspectos sobre el objetivo de la evaluación de desempeño, y la encuesta a los huéspedes abordó a una evaluación sobre el desempeño de los colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas. Los cuestionarios se encuentran plasmados en los Anexos II y III.

Los elementos evaluados en la encuesta interna fueron:

- Objetivo de la evaluación de desempeño;
- Posición de los colaboradores frente a la evaluación desempeño;

Ficha Técnica:

| | |
|---------------------------------|--|
| Diseño Metodológico | Observación de Campo |
| Tipo de investigación | Descriptiva |
| Técnica de investigación | Cualitativa / Cuantitativa |
| Instrumento | Encuesta |
| Población | Personal de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepción. |
| Criterio muestral | No probabilística. |
| Muestra | 40 |

Por otro lado, los elementos evaluados en la encuesta externa fueron:

- Satisfacción del cliente;
- Comunicación;
- Gestión con eficiencia.

Ficha Técnica:

| | |
|---------------------------------|----------------------------|
| Diseño Metodológico | Observación de Campo |
| Tipo de investigación | Descriptiva |
| Técnica de investigación | Cualitativa / Cuantitativa |
| Instrumento | Encuesta |
| Población | Huéspedes |
| Criterio muestral | No probabilística. |
| Muestra | 50 |

La elección de este instrumento permitió evaluar el desempeño de los colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas respecto al nivel de satisfacción de los huéspedes; y las competencias conductuales de satisfacción del cliente y gestión con eficiencia.

Ambas encuestas se implementaron durante los meses de diciembre de 2016, enero y febrero 2017, ya que es una de las épocas del año en el que la actividad hotelera tiene una mayor demanda.

3.4.3 Observación directa

Este proceso consistió en observaciones aleatorias sobre el comportamiento de los colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas.

Las dimensiones observadas están plasmadas en el Anexo IV.

Ficha técnica:

| | |
|---------------------------------|----------------------|
| Diseño Metodológico | Observación de Campo |
| Tipo de investigación | Descriptiva |
| Técnica de investigación | Cualitativa |
| Instrumento | Observación Directa |

| | |
|--------------------------|---|
| Población | Personal de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepción. |
| Criterio muestral | No probabilística. |
| Muestra | 40 |

La aplicación de esta herramienta permitió identificar las características de las competencias conductuales de trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

3.4.4 Análisis Documental

En este caso el tipo de investigación es descripta y la metodología es tanto cualitativa como cuantitativa.

Las fuentes consultadas fueron: un documento con la presentación de la empresa, la información que ofrece la página web, organigrama y los legajos del personal.

La elección de este instrumento permitió realizar el análisis de los puestos de trabajo.

Ficha Técnica:

| | |
|---------------------------------|---|
| Diseño Metodológico | Revisión Documental |
| Tipo de investigación | Descriptiva |
| Técnica de investigación | Cualitativa / Cuantitativa |
| Instrumento | Revisión de documentos internos |
| Población | Personal de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepción. |
| Muestra | 15 |

Capítulo 4: Diagnóstico

4.1 Presentación del hotel

Hotel Holiday Inn Córdoba se encuentra en Fray Luis Beltrán y Cardeñosa y fue construido en 1999, con 13400 mts.². Es uno de los hoteles más grandes de la ciudad, junto con el hotel Sheraton, y es uno de los únicos hoteles de 5 estrellas en Córdoba, Capital.

En cuanto a habitaciones está conformado por:

- 131 habitaciones estándar y ejecutivas,
- 10 suites
- 1 suite presidencial.

Los servicios extras que presta son:

- sauna,
- una sala de masaje y belleza,
- una sala de recreo,
- un gimnasio.
- 42 cocheras cubiertas y
- 72 del estacionamiento exterior.
- Piscina al aire libre.
- Centro de negocios y convenciones (cuenta con 9 salas de reuniones con capacidad para hasta 1.100 personas, por un total de 1.226 metros cuadrados.).

El hotel Holiday Inn Córdoba, cuenta con una dotación de personal de 90 colaboradores en total y está conformado por cinco grandes gerencias. Gerencia de alimentos y bebidas, alojamiento, ventas, mantenimiento y administración y finanzas. Éste conglomerado de personas que está conformado por setenta y cuatro fijos y alrededor de cincuenta en personal extra y de temporada.

Se caracteriza por ser una organización que presta servicios de hospedaje, restaurante y salas de relajación y belleza, siendo esta su principal actividad para el cliente o huésped.

4.2 Misión, visión y valores

La **misión** de la organización radica en “ser una empresa hotelera sólida, alineada con los objetivos del Grupo Propietario del Establecimiento, basada en la implementación de los más altos niveles de calidad desarrollados por Intercontinental *Hotels Group* para la marca Holiday Inn”. Tienen como visión el “ser reconocidos a nivel nacional e internacional, como Hotel generador de experiencias únicas, superando las expectativas de nuestros huéspedes y clientes en referencia a los servicios que ofrecen”.

Su **norte** está marcado y se caracteriza por entender que el cliente es su razón de ser, trabajan para el cliente y desde el cliente hacia la organización. Están junto a él buscando permanentemente su satisfacción ya que es la única manera de ganar su preferencia y lealtad. Prestan atención a la diversidad de sus gustos, necesidades, hábitos y estilo de vida y se obligan a conocerlo cada día de una manera más profunda. Buscan ser capaces de entender su mundo a fin de entregarle más valor y satisfacción.

Sus **valores** son:

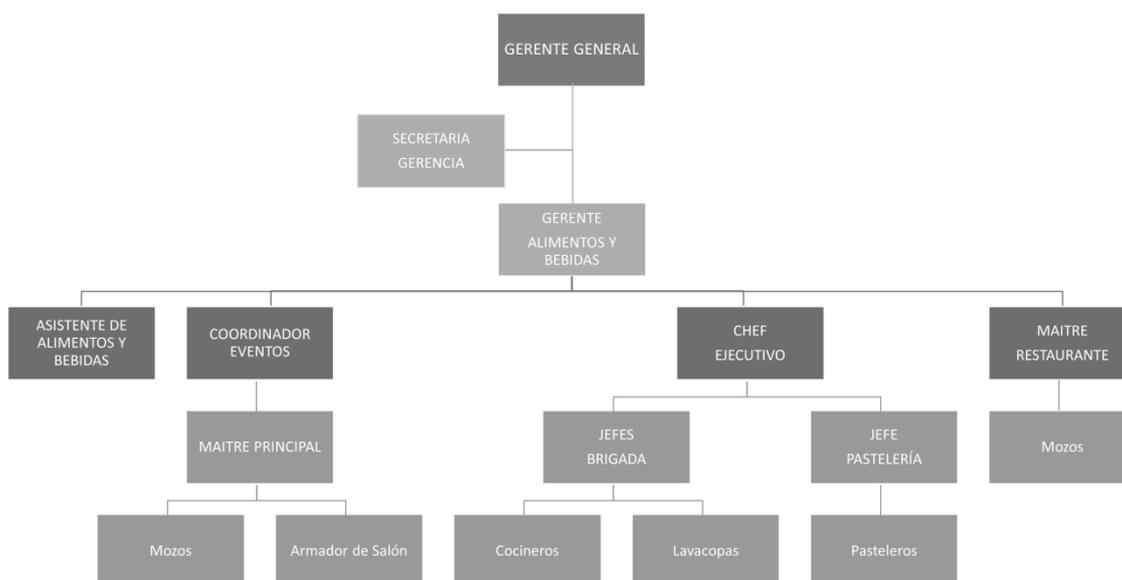
- **Honestidad y Transparencia:** como fundamento de valores éticos, como garantía de éxito y compromiso colectivo e individual.
- **Vocación de Servicio e Innovación:** orientados a superar permanentemente a través de la innovación, las expectativas de huéspedes y clientes, demostrando pasión por el trabajo y fortaleza para vencer obstáculos.
- **Excelencia:** actuando con precisión y conocimiento. Son profesionales, exigentes, eficientes y eficaces. Saben que la excelencia no es la mejor manera de actuar. Es la única.
- **Simplicidad:** la manera de hacer es simple, ágil, flexible y rápida. Entienden que menos, es más.

La misión, visión (norte) y valor son elementos que estandarizan y son críticos de la estrategia organizacional de una empresa y sirven como guías fundamentales para el establecimiento de los objetivos de una empresa.

Estos aspectos son importantes describir ya que, especificando los resultados deseados, se hace mucho más sencillo avanzar. De lo contrario, cuando nadie sabe qué es lo que la empresa desea conseguir, se esfuerzan inútilmente y no se tiene en claro hacia dónde desarrollar la actividad. Entonces, estos puntos nos ayudan a esclarecer hacia dónde va la organización y hacia dónde y cómo se espera que los colaboradores se dirijan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

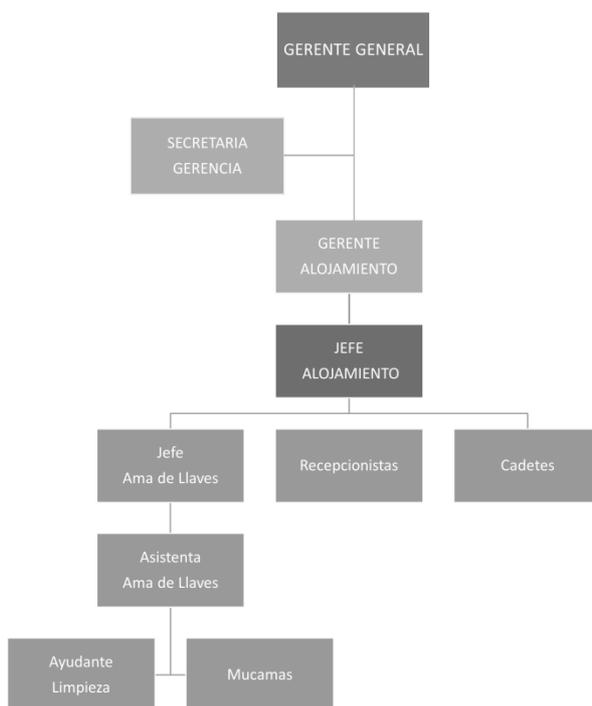
4.3 Organigrama de los puestos a diagnosticar

- Mozos



Fuente: Hotel Holiday Inn, 2016.

- Recepcionistas y Mucamas



Fuente: Hotel Holiday Inn, 2016.

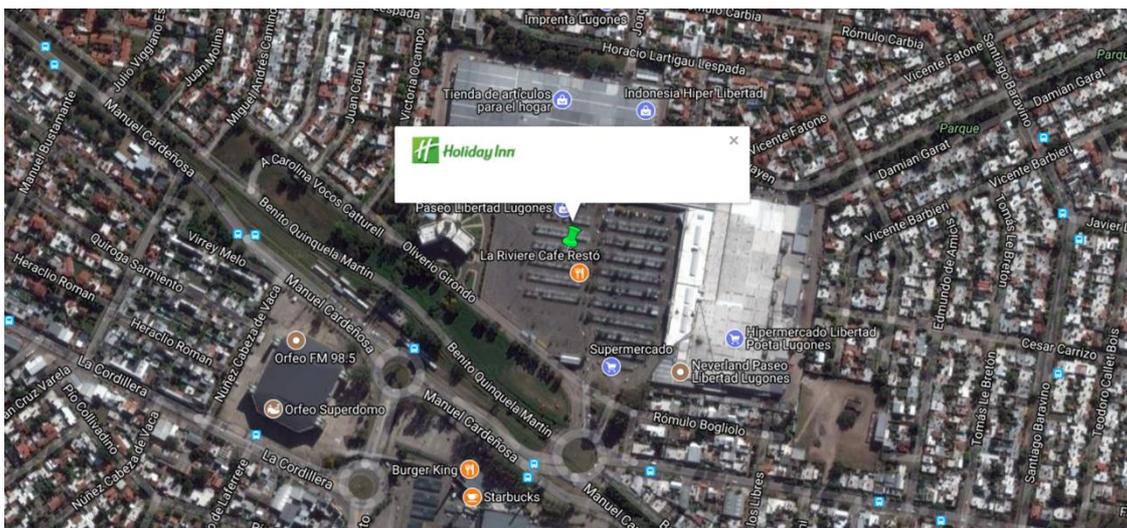
El nivel jerárquico de la organización está compuesto por seis niveles que comienza con el Gerente General de la organización y finaliza con los puestos operativos. Se caracteriza por ser de estructura departamental de tipo funcional, es decir se divide en departamentos según las funciones de los puestos.

Se muestra el organigrama resumido para identificar los puestos de Mucama, Mozos y Recepcionistas. Los mismos son considerados puestos operativos por los que se encuentran en la base de la pirámide jerárquica como las mucamas y los mozos. Los recepcionistas se encuentran en el cuarto nivel jerárquico.

Se seleccionó estos puestos porque el desarrollo de sus actividades implica un contacto directo con los huéspedes por lo que incide con el resultado de reservas.

4.4 Geolocalización

La empresa se encuentra ubicada en la calle: Oliverio Girondo 3400, Córdoba.



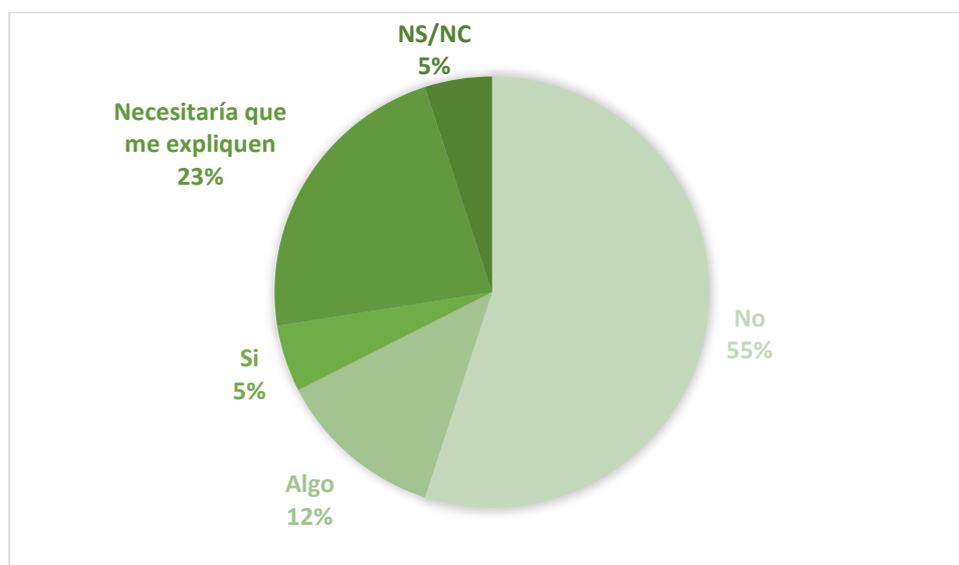
Fuente: Homepage, Hotel Holiday Inn., Córdoba.

4.5 Relevamiento de las competencias de Trabajo en Equipo y Sentido de Pertenencia

El objetivo de aplicar una encuesta interna a los colaboradores de los puestos de Mozos, Mucamas, y Recepcionistas es relevar el desempeño sobre las competencias de Trabajo de Equipo y Sentido de Pertenencia. Estas competencias son percibidas en forma interna en la organización, por esto se decidió aplicar a los colaboradores.

4.5.1 Encuesta a los Colaboradores

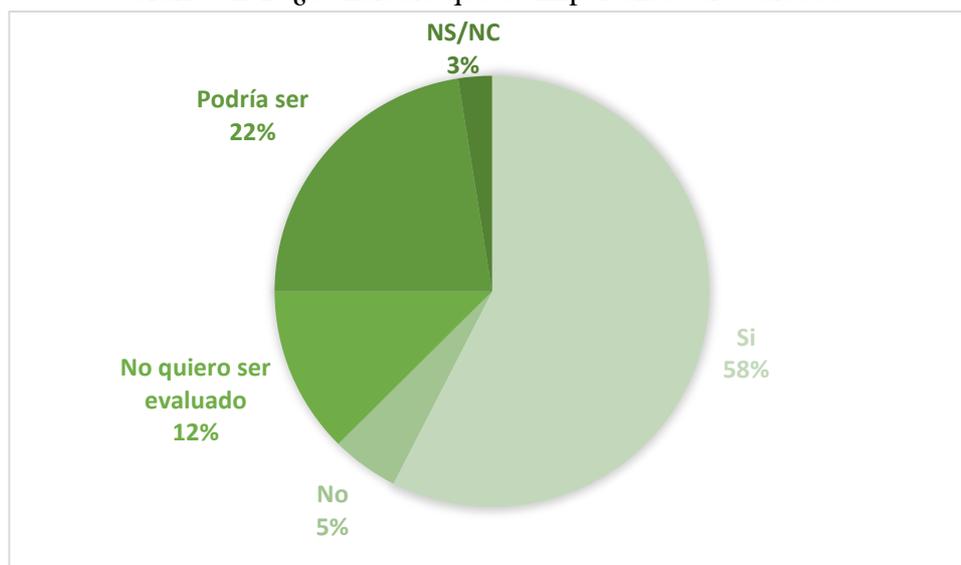
Gráfico n°1: ¿Entiende cuando se le habla de desempeño?



Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado se obtuvo que más de la mitad de los encuestados dicen desconocer cuándo se les habla de desempeño. *Este valor justifica el sentido del desarrollo del manual de competencias para la organización, ya que a sus colaboradores les falta información para mejorar su desempeño.*

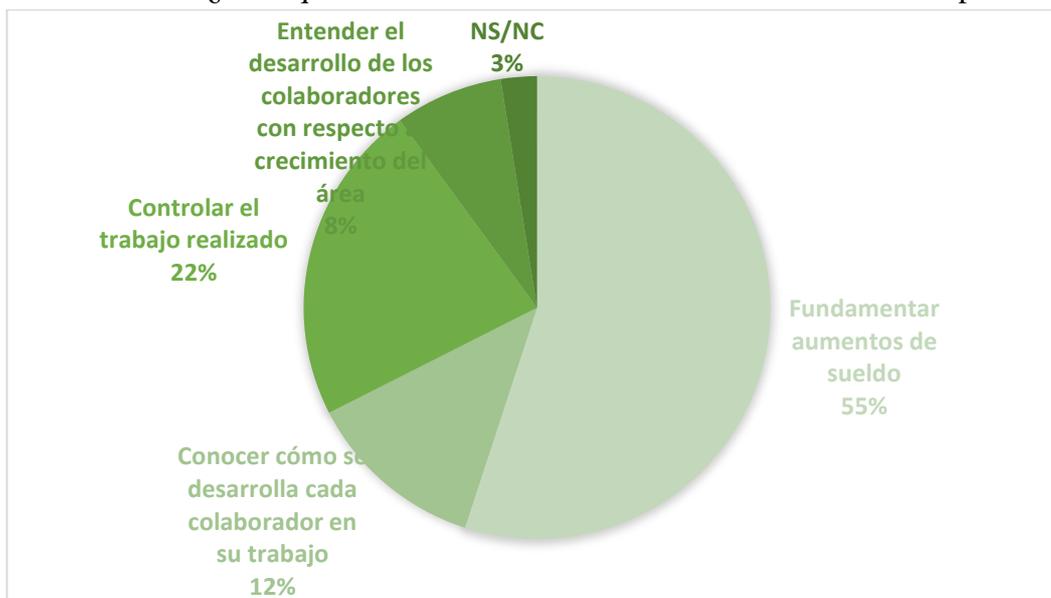
Gráfico n°2: ¿Considera que es importante ser evaluado?



Fuente: Elaboración Propia.

Más del 50% determina de que, si es importante ser evaluado en el puesto de trabajo, un cuarto de la población encuestada dice no querer ser evaluado y los demás manifiestan que podría ser importante que se los evalúe. *Para mejorar este resultado, se prevé que una parte importante de la comunicación del manual, en el día de la presentación del mismo, este destinada a transmitir el objetivo y la función que cumpliría.*

Gráfico n°3: ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño?

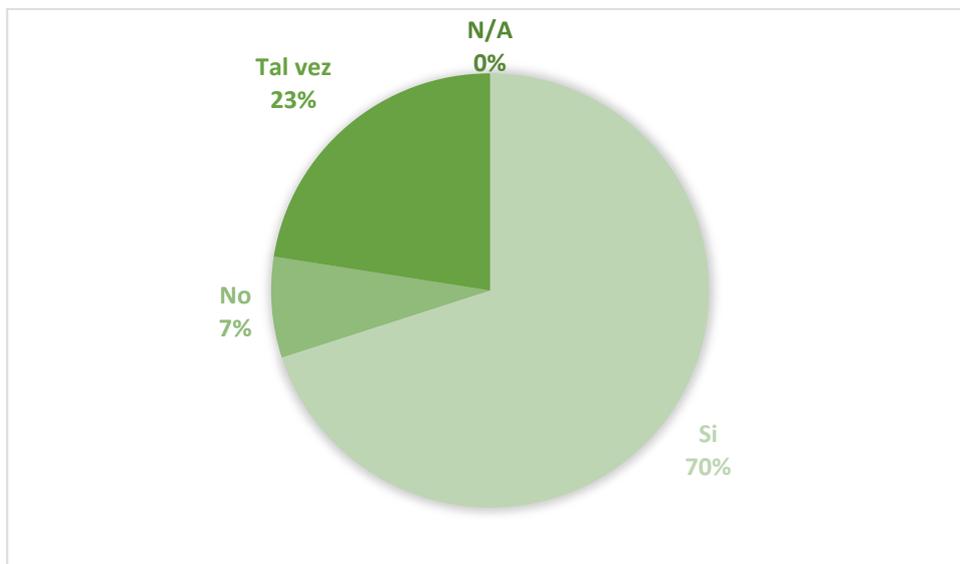


Fuente: Elaboración Propia.

Como se ve representado en el gráfico, el 55% de los encuestados aseguran que las evaluaciones de desempeño tienen como finalidad fundamentar los aumentos de sueldo. El 22% es para controlar el trabajo de los colaboradores y un 12% que es para conocer cómo se desarrolla el colaborador en su trabajo. Sólo una muestra poco representativa dice que es para entender el desarrollo de los colaboradores respecto al crecimiento del área.

Este factor al mismo que el punto anterior, demuestran la necesidad de comunicar en forma clara los objetivos y funciones del manual como evaluación de desempeño.

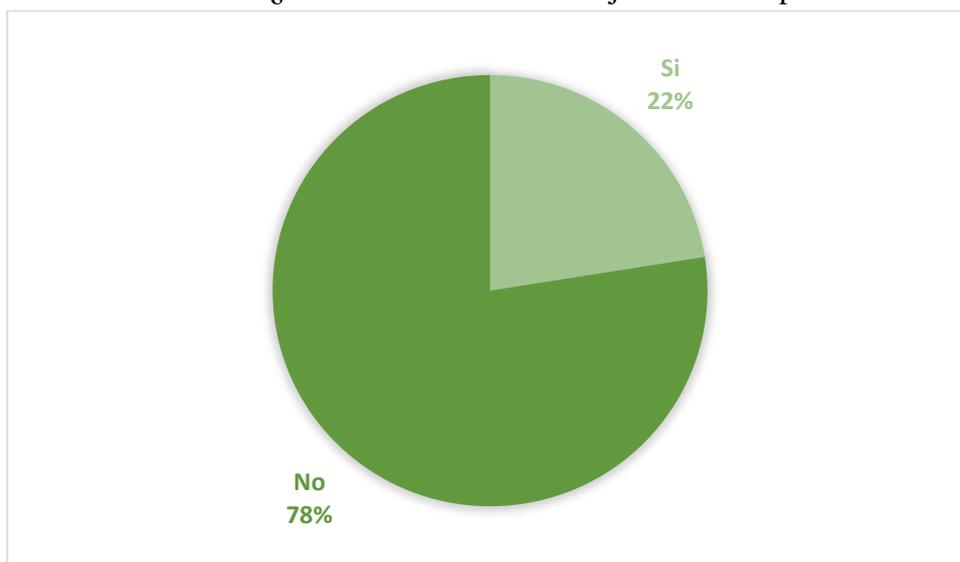
Gráfico n°4: ¿Conoce cuáles son los factores o elementos sobre los cuales debería ser evaluado?



Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra que el 70% de los encuestados indicaron que “si” conocen los elementos o factores sobre los cuales se los debería evaluar. El 23% indicó que cree saber y solo un 7% dice “no” conocer que elementos o factores influyen al momento de ser evaluados. *Estos valores son positivos para la organización, ya que indican que sus colaboradores conocen y saben que tareas y responsabilidades tienen sus puestos.*

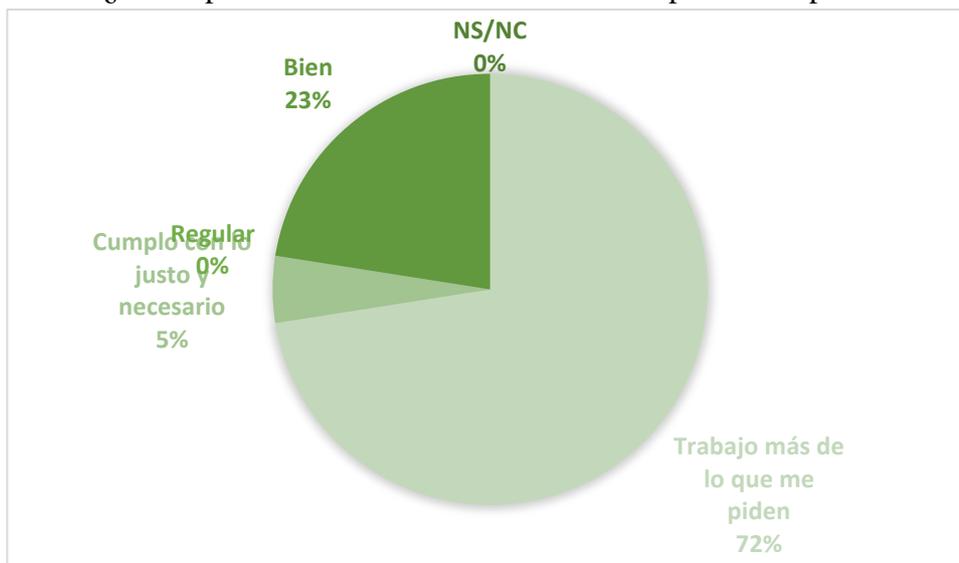
Gráfico n°5: ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto?



Fuente: Elaboración Propia.

Según lo que indica la representación del resultado de esta pregunta, el 78% indicó que no conoce cuáles son los objetivos de su puesto y el 22% indicó que sí. A través de la implementación del manual de competencias, todos los colaboradores del hotel podrán conocer los objetivos sobre los cuáles se les evalúe su desempeño.

Gráfico n°6: ¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo?

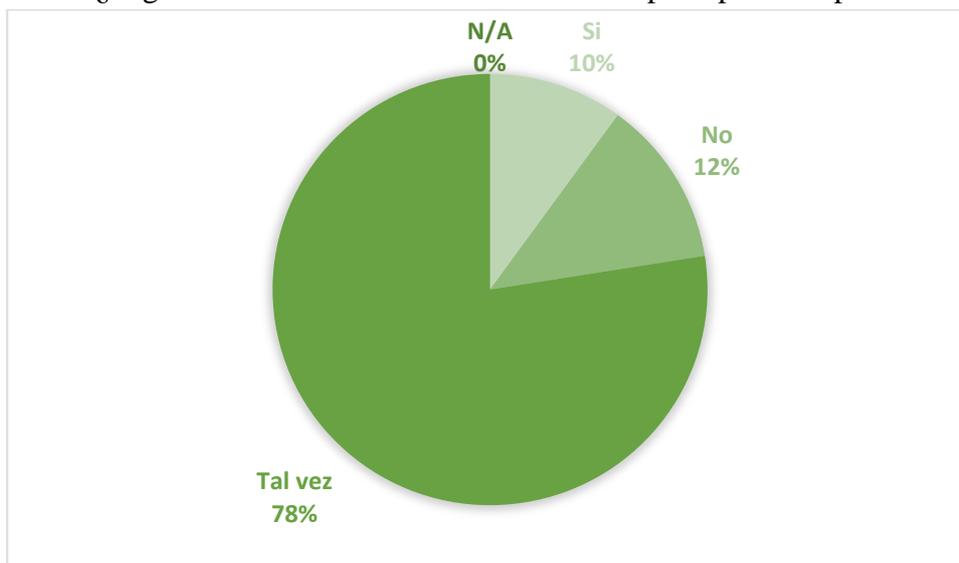


Fuente: Elaboración Propia.

El 75% de los encuestados manifiestan que trabajan más de lo que se le pide. Los restantes se dividen entre los que consideran que cumplen con lo justo y necesario y con los que consideran que trabajan bien, siendo estos más que los nombrados anteriormente.

Esta evaluación propia por parte de los colaboradores puede considerar subjetiva, y a partir de la implementación del manual el parámetro se verá ajustado a través de la evaluación de desempeño, para que cada colaborador puede saber con certeza el nivel de desempeño que posee.

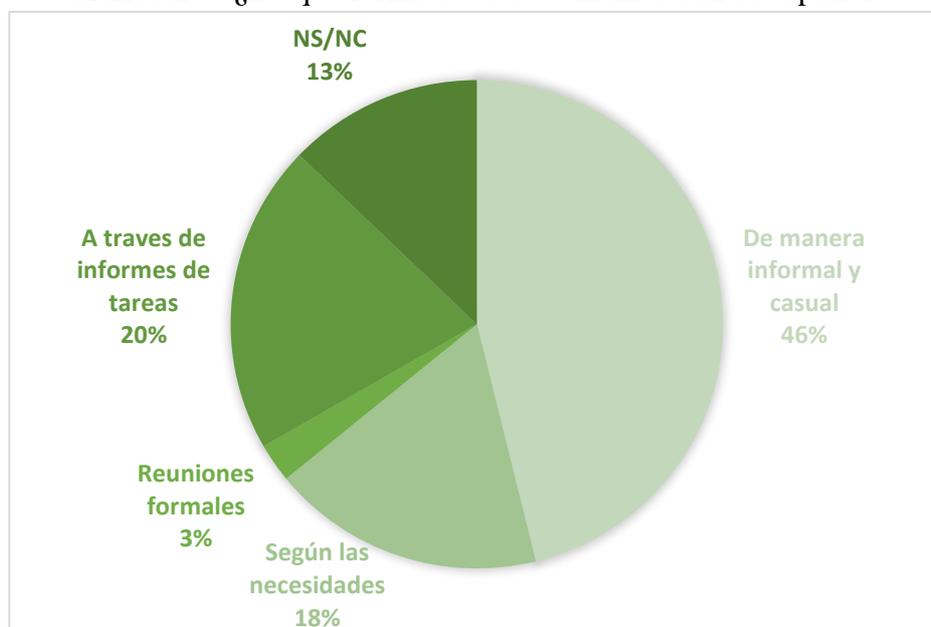
Gráfico n°7: ¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor directo?



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se les consulto si habían sido evaluados, un 10% respondió que sí, un 12% que no. Los restantes creen haber sido evaluados alguna vez, pero no pueden ser certeros con su respuesta, *esto demuestra la no formalidad de la evaluación.*

Gráfico n°8: ¿De qué forma usted se comunica con su superior?

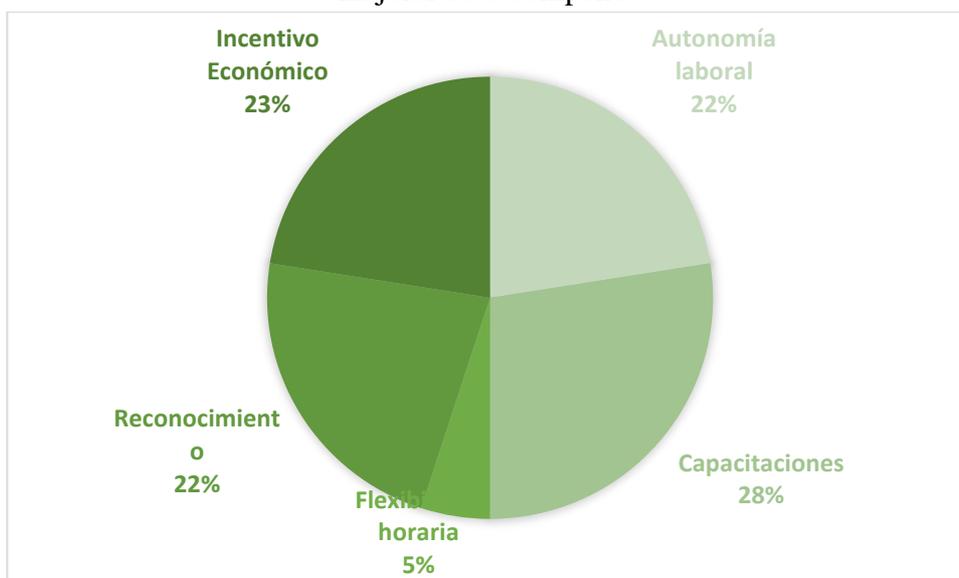


Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en el gráfico, las reuniones formales tienen un 3% de valoración. *Dentro de la planificación de las actividades a desarrollar junto con el*

manual de competencias es importante asignar un nuevo espacio de reuniones formales entre colaboradores y supervisores para ser utilizarlos por ejemplo para una devolución preliminar sobre el desempeño.

Gráfico n°9: ¿Qué le gustaría que la organización le provea como incentivo para mejorar su desempeño?



Fuente: Elaboración Propia.

Al consultarle a los colaboradores sobre cómo o con qué les gustaría que se los incentive para mejorar o seguir desarrollando sus capacidades dentro de la organización, las respuestas estuvieron variadas. Estas alternativas deben ser evaluadas según las posibilidades de la empresa. *A través de la presente propuesta de evaluación de desempeño se espera tener un impacto en los ingresos anuales de la organización, por lo que evaluar la alternativa del incentivo económico es una buena opción.*

4.6 Relevamiento de las competencias de Satisfacción por el cliente y Gestión con Eficiencia

El objetivo de aplicar esta herramienta es conocer la percepción de los huéspedes respecto al desempeño de los colaboradores del Hotel para comprender la situación problema planteada y para relevar las competencias genéricas de satisfacción por el cliente y gestión con eficiencia.

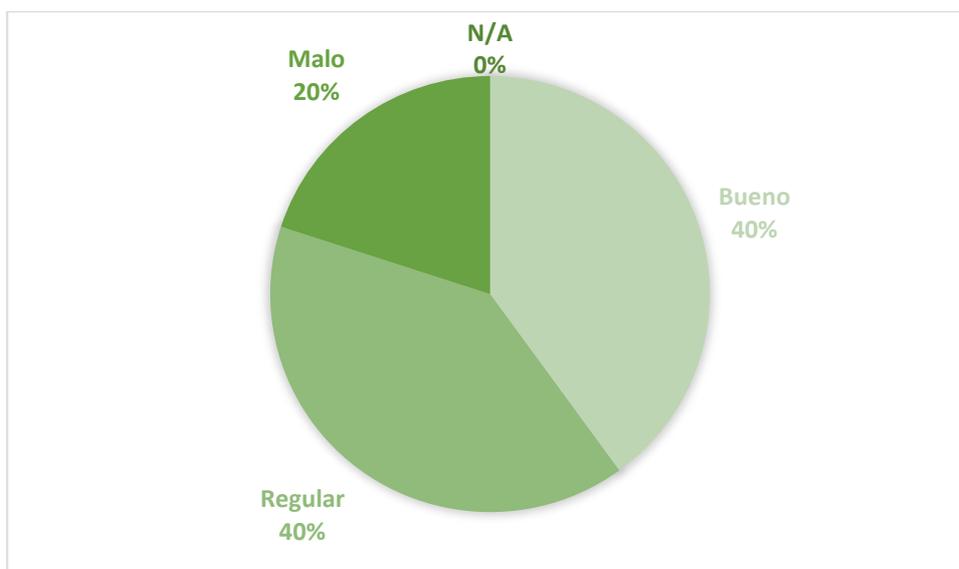
Estas competencias son percibidas por los huéspedes, lo que permite evaluar el servicio prestado y el nivel de satisfacción.

4.6.1 Encuesta al Huésped

Encuesta al Huésped

- Recepción

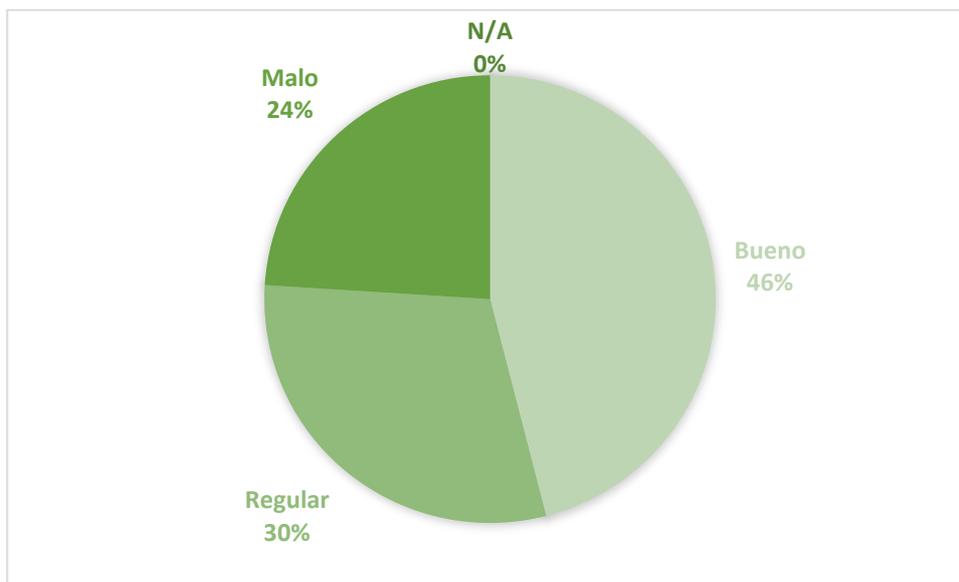
Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención para la realización de la reservación?



Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse, más de la mitad de los encuestados indicaron que no fue buena la atención al realizar la gestión de la reserva. *Aquí se refleja uno de los primeros contactos entre los huéspedes y los colaboradores donde la gestión debe ser reflejada como “buena” por la mayor cantidad posible de personas que se comuniquen con la recepción del hotel.*

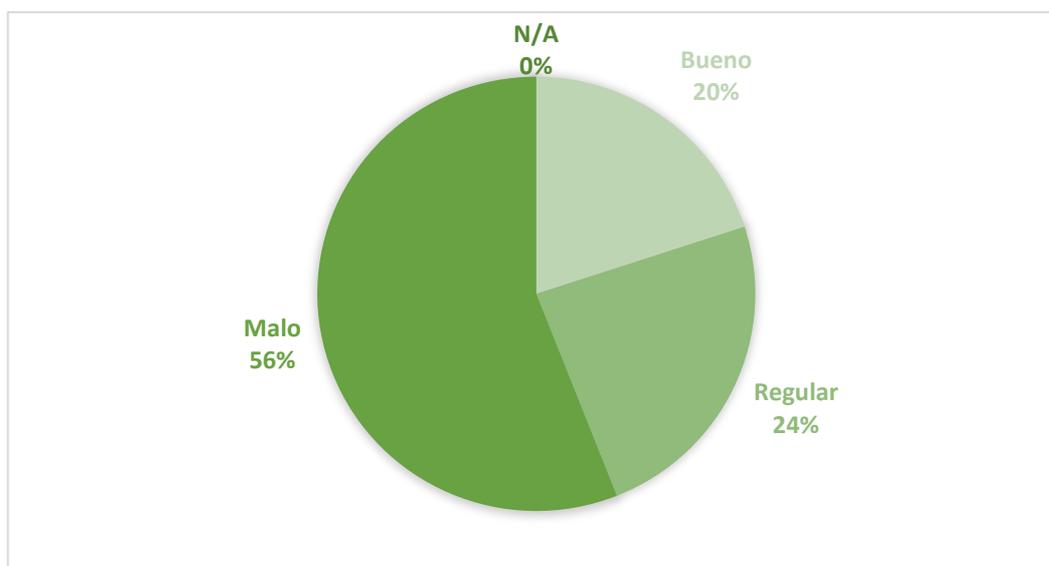
Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención para la registración en el hotel (Check In)?



Fuente: Elaboración Propia.

Al momento del Check-In, más del 50% de los encuestados indicaron que la atención no fue buena. *En este momento el personal del hotel debe brindar información importante, como ser políticas internas, horario de desayunos y servicios extras, a los huéspedes por lo cual, si la empresa espera que los huéspedes respeten la información brindada, la misma debe ser bien transmitida.*

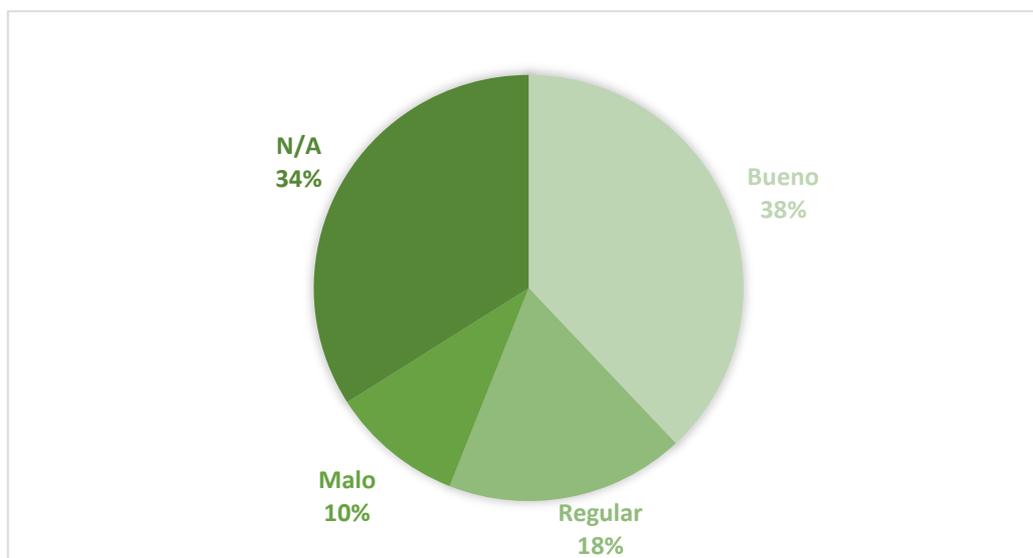
Gráfico n°3: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención durante la salida del hotel (Check Out)?



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando el huésped se retira del hotel manifestó estar en descontento con la atención del Check-Out en casi un 60% de los encuestados. *Este no es un proceso que requiere de extenso tiempo, pero también es importante porque es el último contacto con el cliente.*

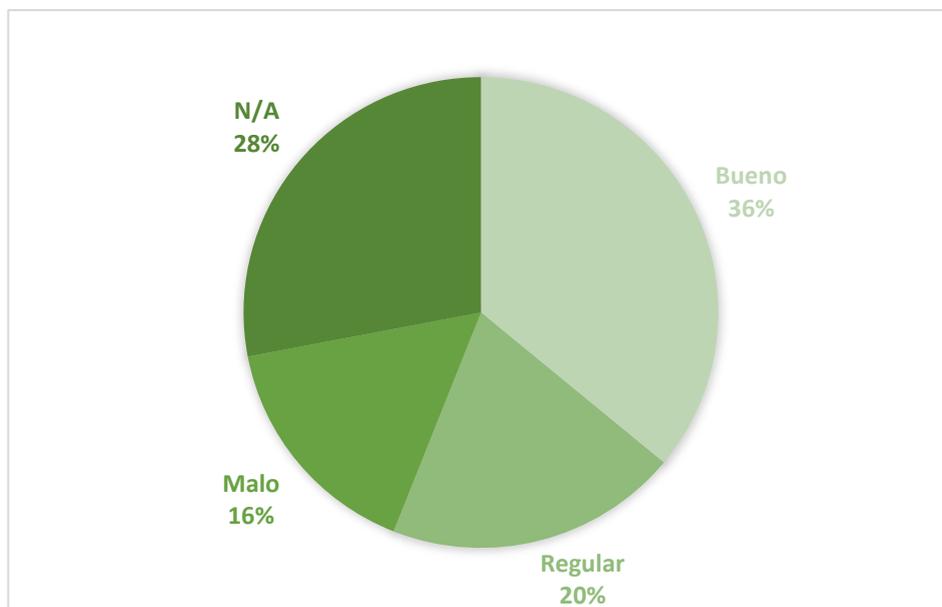
Gráfico n°4: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción en cuanto a su atención al solicitar requerimientos extras?



Fuente: Elaboración Propia.

Al momento de consultar a los huéspedes sobre la atención a servicios o requerimientos extras casi un 35% decide no responder, un 38% manifiesta que la atención es buena y los restantes dicen que el servicio es malo o regular.

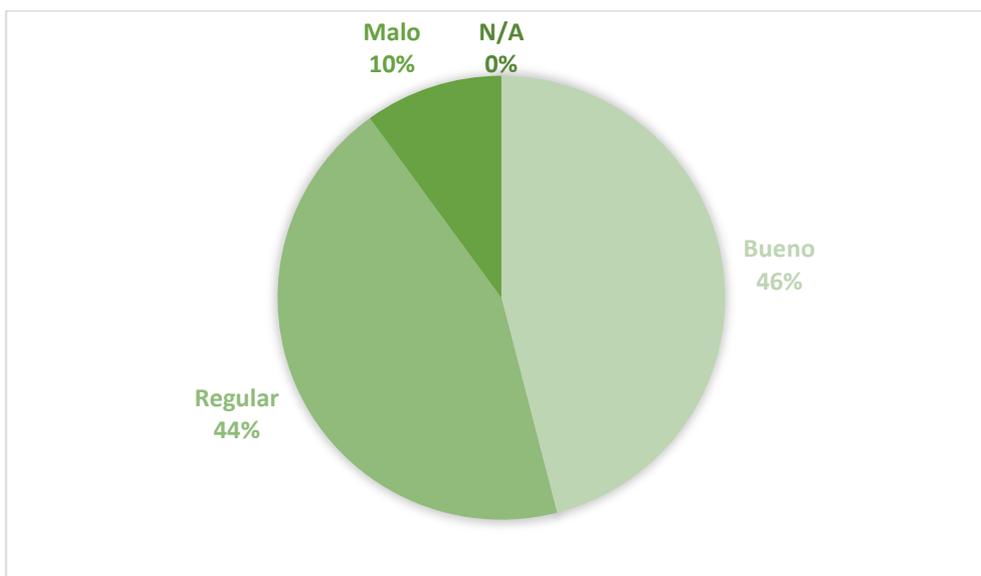
Gráfico n°5: ¿Cómo calificaría el desempeño de los colaboradores de recepción respecto al tiempo que los llevó responder a sus solicitudes, requerimientos o necesidades?



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando el huésped necesitó algún requerimiento, necesidad o que le respondieran un inquietud el 36% de los recepcionistas respondió a tiempo y un 36% respondieron mal o de manera regular y un 28% de los huéspedes manifiesta no haber tenido necesidad de tal fin. *En este punto, se observa uno de los aspectos más importante en la prestación de los servicios de un hotel que consiste en la atención de necesidades y/o requerimientos. En este sentido, el tiempo es un factor clave en el desempeño de los colaboradores.*

Gráfico n°6: ¿Recibió un trato cordial y con respeto desde el personal de recepción?

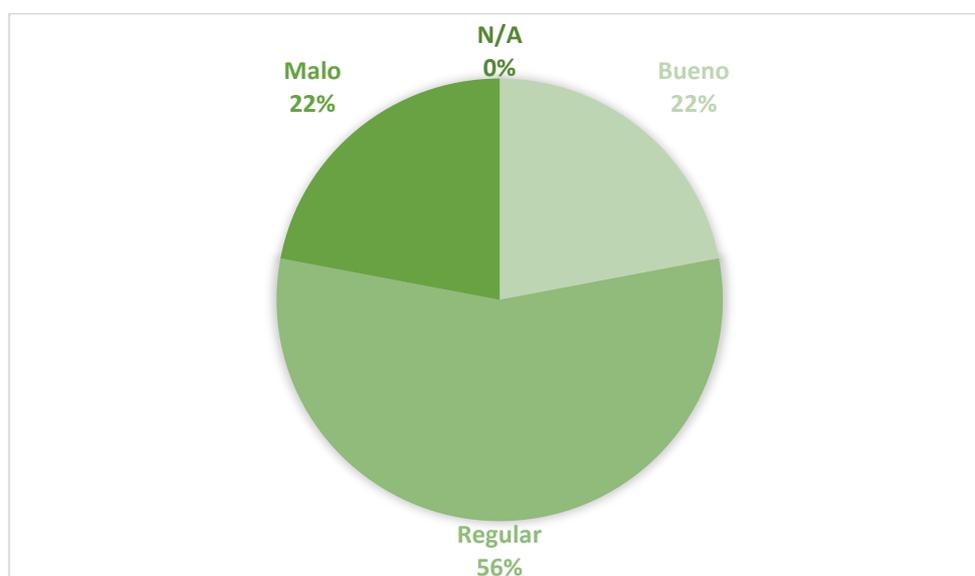


Fuente: Elaboración Propia.

Los huéspedes establecen que la mitad de los recepcionistas atienden con un trato cordial y con respeto, un 40% de manera regular y el 10% restante de mala manera. *Sobre este valor, se debe lograr unificar los resultados evaluando como “buenos”, ya que la comunicación es otro de los elementos presente en muchas competencias genéricas.*

- Mucama

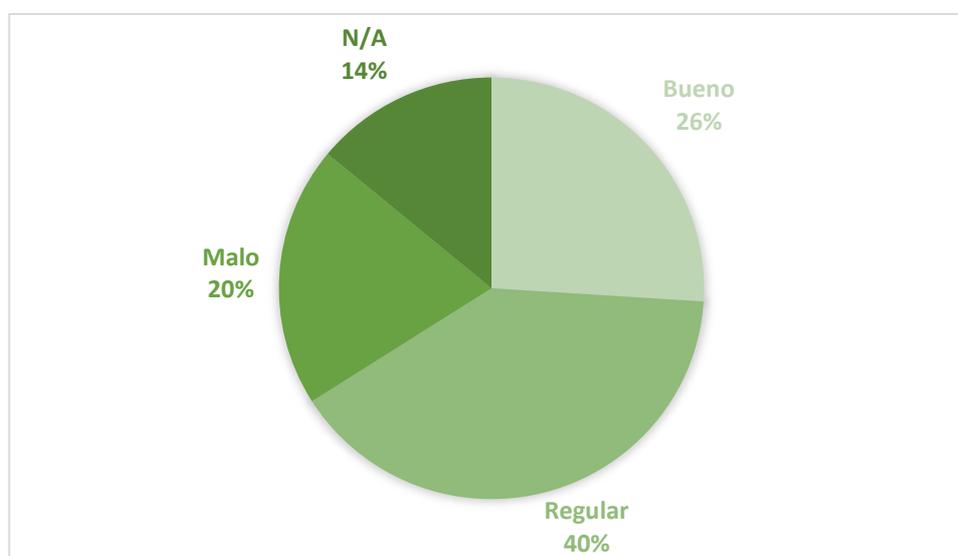
Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de las mucamas en cuanto a la limpieza y condiciones de las habitaciones y baños del hotel?



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico, el 56% de los encuestados manifestó que fue “regular” las tareas de limpieza en la habitación. Esto incluye factores como, el cambio de toallas, el tiempo que llevo realizar la tarea y las condiciones en las que dejaron la habitación las mucamas. *Sobre estos factores, las tareas de las mucacas son críticas para el nivel de satisfacción de los huéspedes.*

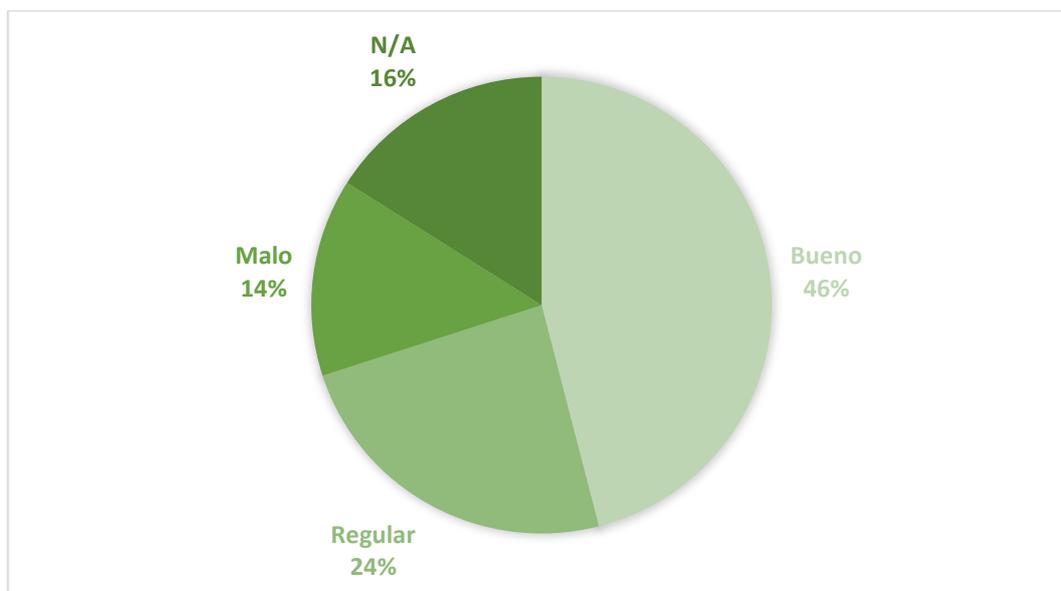
Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de las mucamas en cuanto a la limpieza y condiciones de las instalaciones exteriores?



Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que la pregunta anterior, es bajo el nivel de satisfacción de los huéspedes. Este factor es crítico dentro de las tareas de las mucamas.

Gráfico n°3: ¿Recibió un trato cordial y con respeto por parte de las mucamas?

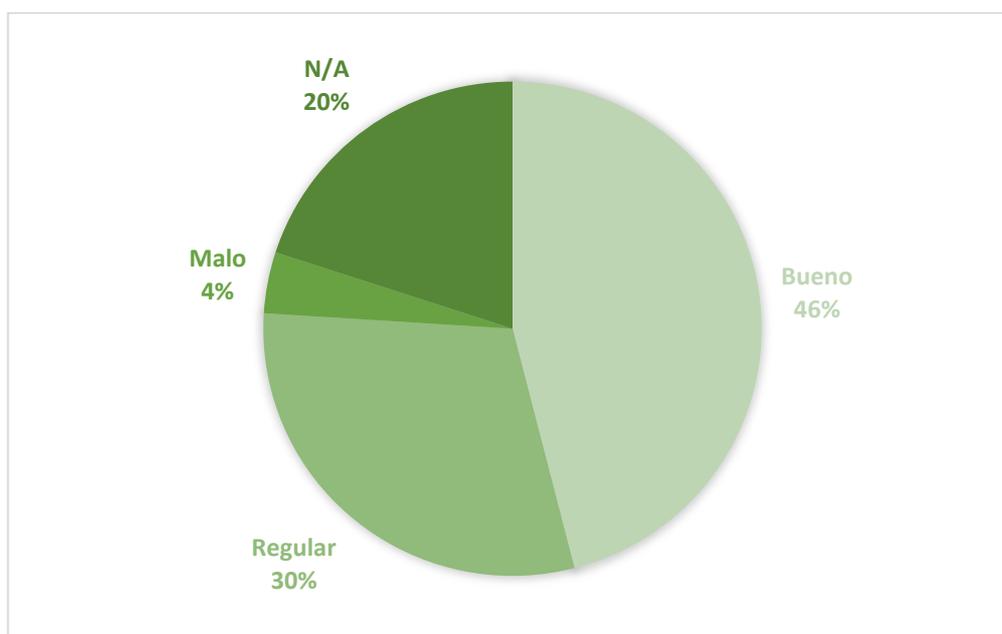


Fuente: Elaboración Propia.

Al mismo tiempo que el personal de recepción, la comunicación se hace presente también en el puesto de las mucamas. Este factor arrojó un valor bajo de percepción por los huéspedes, por lo cual se necesita incluir en el análisis de las competencias.

- Mozo

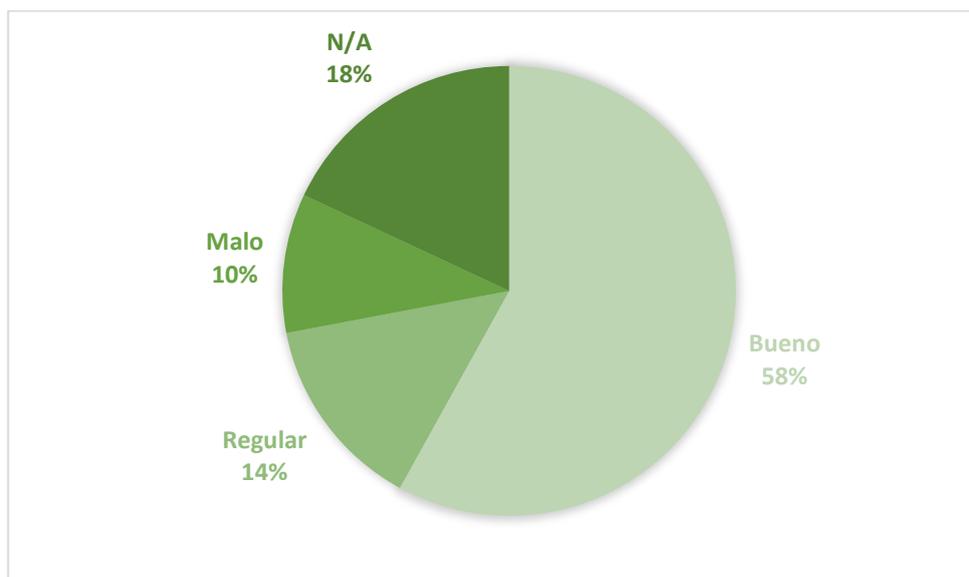
Gráfico n°1: ¿Cómo calificaría el desempeño de los mozos en cuanto al servicio al cuarto?



Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico, no es óptimo el desempeño de los mozos en el servicio al cuarto. *La gestión del colaborador en este punto incluye la gestión del tiempo, el control del pedido y el trato cordinal.*

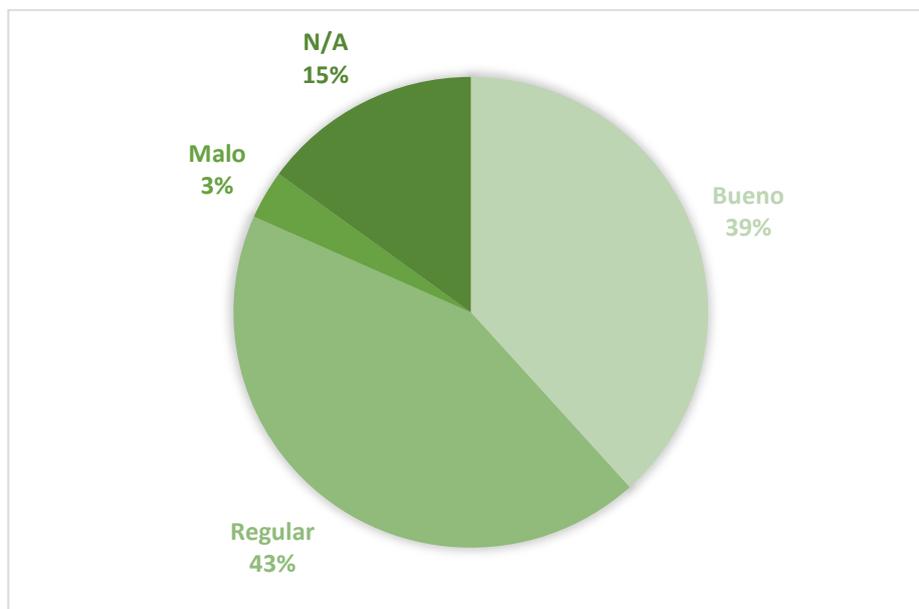
Gráfico n°2: ¿Cómo calificaría el desempeño de los mozos en cuanto al orden del restaurante?



Fuente: Elaboración Propia.

El 42% de los encuestados indicó como factor negativo el orden en el restaurante. *Esta es una de las tareas secundarias de los mozos, que necesita ser desempeñada en forma prolija y rápida. Se requiere mejorar el desempeño de esta tarea.*

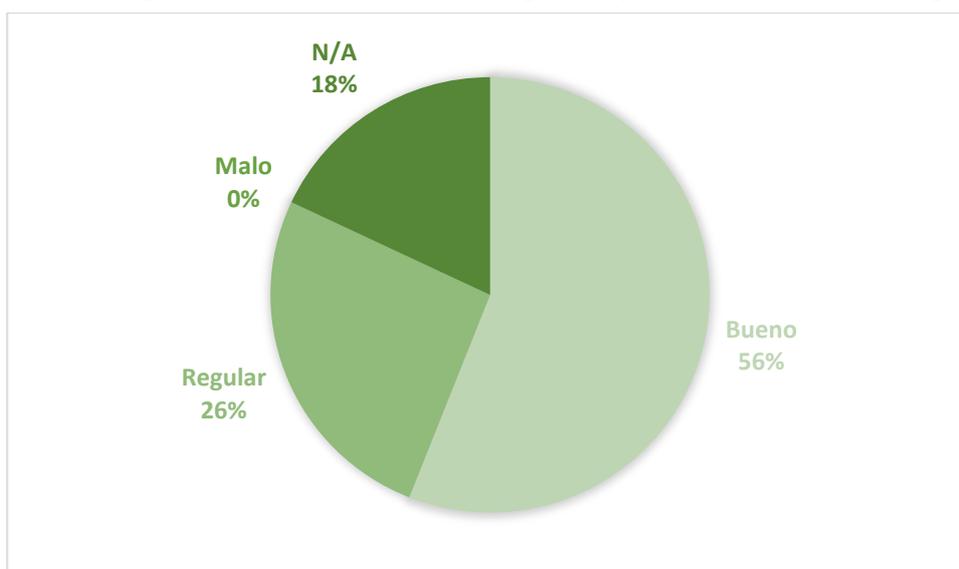
Gráfico n°3: Desde su llegada al restaurante, ¿los mozos tomaron su pedido con celeridad?



Fuente: Elaboración Propia.

En total, un 46% de los encuestados indicó que fue “regular” en la gestión del tiempo de los mozos. *Con la implementación del manual, se espera que la gestión de los tiempos estén más controlados y supervisados, para un mejor desempeño.*

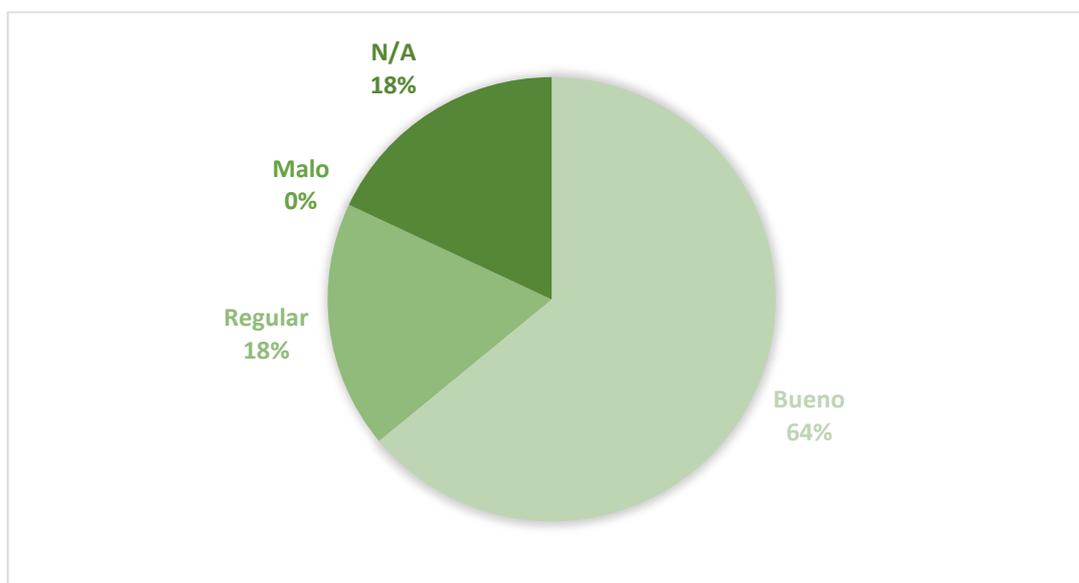
Gráfico n°4: ¿Hubo concordancia entre su pedido y lo efectivamente entregado?



Fuente: Elaboración Propia.

Este es un factor positivo que se detectó en el nivel de satisfacción de los clientes, aunque se podría ser mejorando. El control de los pedidos y el plato que se sirve al comensal es una responsabilidad propia del mozo, que demuestra ante el cliente su desempeño.

Gráfico n°5: ¿Recibió un trato cordial y con respeto por parte de los mozos?



Fuente: Elaboración Propia.

Al igual que en el resto de los puestos evaluados, la comunicación también se hace presente en las competencias de los mozos. *Este es un factor positivo que se detectó en el nivel de satisfacción de los clientes, aunque se podría ser mejorando.*

4.7 Descripción y análisis de puestos

El objetivo de describir y analizar los puestos es obtener información acerca de cada puesto existente dentro de las empresas para relevar los estándares de desempeño definidos para la función.

A través de esta herramienta se logra determinar las responsabilidades de los puestos, funciones, objetivos, aptitudes y competencias.

Para el desarrollo del manual de competencias esta tarea es importante ya que permite unificar las competencias genéricas con las competencias de cada puesto.

4.7.1 Descripción de Puestos

| | |
|-----------------------|--|
| NOMBRE DEL PUESTO | Recepcionista |
| CLAVE | 311020 |
| SECTOR | Alojamiento |
| AREA | Alojamiento |
| DESCRIPCIÓN | Satisfacer, siguiendo las normas de calidad del establecimiento, las necesidades del cliente: acogida, entrada, estancia y despedida, gestión de reservas, asistencia e información, atención de las comunicaciones. |
| FECHA DE ELABORACIÓN | 13/2/1991 |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 |

Fuente: Elaboración Propia.

| | |
|-----------------------|--|
| NOMBRE DEL PUESTO | Mucama |
| CLAVE | 3110102 |
| SECTOR | Alojamiento |
| AREA | Ama de Llaves |
| DESCRIPCIÓN | Realizar la limpieza y acomodo de las habitaciones, garantizando la calidad en el cumplimiento de sus servicios. |
| FECHA DE ELABORACIÓN | 13/2/1991 |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 |

Fuente: Elaboración Propia.

| | |
|--|---------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO | Mozo |
| CLAVE | 302010 |
| SECTOR | Alimentos y Bebidas |
| AREA | Restaurante |
| DESCRIPCIÓN | |
| La gracia del servicio es adaptarse a la situación o según el tipo de persona y del evento en cuestión. El mesero debe identificar las necesidades del comensal y tratar de atenderlo como éste desea. | |
| FECHA DE ELABORACIÓN | 13/2/1991 |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 |

Fuente: Elaboración Propia.

4.7.2 Análisis de Puestos

| | | |
|------------------------------|---------------|--|
| PUESTO | Recepcionista | ORGANIGRAMA  |
| SECTOR | Alojamiento | |
| AREA | Alojamiento | |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 | |

| |
|--|
| MISION DEL PUESTO |
| Satisfacer, siguiendo las normas de calidad del establecimiento, las necesidades del cliente: acogida, entrada, estancia y despedida, gestión de reservas, asistencia e información, atención de las comunicaciones. |

| |
|--|
| TAREAS PRINCIPALES |
| <p>Formalizar las entradas y salidas de clientes, aportándoles la información necesaria para la óptima prestación del servicio.</p> <p>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.</p> <p>Generar una atención de calidad a los clientes para anticiparse a sus expectativas.</p> <p>Formalizar la documentación y gestionar la información para remitirla posteriormente a los departamentos adecuados.</p> <p>Registrar, controlar y cobrar los servicios consumidos por los clientes.</p> <p>Atendiendo a la seguridad de los clientes y de las pertenencias depositadas en el establecimiento a través del control de los accesos a las instalaciones.</p> <p>Realizando los servicios de correspondencia, mensajería y despertador cuando sea necesario o nos den instrucciones para ello.</p> <p>Aportando a los clientes aquella información que soliciten.</p> |

| PERFIL DEL PUESTO | |
|---------------------------------|---|
| ESTUDIOS | Lic. En Turismo y Hotelería |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Idiomas: Inglés avanzado |
| EXPERIENCIA PREVIA | 2 años de experiencia en grandes hoteles |
| CONOCIMIENTO CLAVE | Programa de recepción GOLD |
| COMPETENCIAS | Satisfacción del huésped/ trabajo en equipo/ eficiencia |
| OTROS | |

| RELACIONES | |
|------------------------------|--|
| INTERNAS | EXTERNAS |
| Mucamas Seguridad interna | Cientes Restaurante Cientes sala de convenciones Huéspedes |

| | | |
|------------------|------------------------|---------------------|
| REPORTA A | JERARQUICAMENTE | Jefe de Alojamiento |
| | FUNCIONALMENTE | Jefe de Alojamiento |

Fuente: Elaboración Propia.

| | | |
|------------------------------|---------------|--|
| PUESTO | Mucama | ORGANIGRAMA  |
| SECTOR | Alojamiento | |
| AREA | Ama de Llaves | |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 | |

| |
|--|
| MISION DEL PUESTO |
| Realizar la limpieza y acomodo de las habitaciones, garantizando la calidad en el cumplimiento de sus servicios. |

| |
|--|
| TAREAS PRINCIPALES |
| <p>Abrir ventanas y puertas de balcones para una mejor ventilación de la habitación</p> <p>Verificar que la habitación no tenga ningún daño (muebles quemados, cortinas rotas, vidrios rotos, etc.)</p> <p>Sacar la basura del cuarto y del baño al carrito y cambiarle la bolsa plástica al basurero si estuviera sucia.</p> <p>Despolvar la habitación y sus muebles.</p> <p>Tender las camas, en caso de que las sábanas estén muy sucias o en mal estado, cambiarlas. Siguiendo la política del hotel.</p> <p>Limpiar mesas de noche, escritorio, cuadros, lámparas y teléfono de la habitación.</p> <p>Limpiar y sacudir el closet y verificar el número de ganchos.</p> <p>Barrer y limpiar el piso.</p> <p>Regar y verificar que las plantas de la habitación se encuentre en buen estado.</p> <p>Limpiar la puerta exterior y asegurarse de cerrarla perfectamente.</p> <p>Limpiar puerta de vidrio de ducha.</p> <p>Limpiar y secar las manijas de control de la ducha</p> <p>Limpiar espejos.</p> <p>Limpiar el lavamanos y las manijas del mismo.</p> <p>Colocar todos los suministros (papel, jabón, toallas, amenities, etc.).</p> <p>Limpiar el piso del baño.</p> |

| | |
|---------------------------------|---|
| PERFIL DEL PUESTO | |
| ESTUDIOS | Secundario completo |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Conocimientos en aparatos electricos de limpieza |
| EXPERIENCIA PREVIA | 2 años de experiencia en grandes hoteles |
| CONOCIMIENTO CLAVE | Utilización de llaves magneticas |
| COMPETENCIAS | Satisfacción del huesped/ trabajo en equipo/ eficiencia |
| OTROS | |

| | |
|--|------------------|
| RELACIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <p>Otras Mucamas</p> <p>Recepcionistas</p> <p>Colaboradores de Limpieza</p> <p>Seguridad interna</p> | <p>Huéspedes</p> |

| | | |
|-------------------|------------------------|-------------------------|
| RESPORTA A | JERARQUICAMENTE | Asistente ama de llaves |
| | FUNCIONALMENTE | Jefe ama de llaves |

Fuente: Elaboración Propia.

| | | |
|------------------------------|---------------------|--|
| PUESTO | Mozo | ORGANIGRAMA  |
| SECTOR | Alimentos y Bebidas | |
| AREA | Restaurante | |
| FECHA DE MODIFICACIÓN | 27/4/2017 | |

| |
|---|
| MISION DEL PUESTO |
| La gracia del servicio es adaptarse a la situación o según el tipo de persona y del evento en cuestión. El mesero debe identificar las necesidades del comensal y tratar de atenderlo como éste desea |

| |
|---|
| TAREAS PRINCIPALES |
| <p>Repaso del libro de reservas, comprobando posibles bajas y altas de reservas que pueden influir en el servicio.</p> <p>Preparación de aperitivos, aceites, mantequillas y otros, en el caso de que deban servirse.</p> <p>Recepción de explicación de la composición del menú y posibles cambios a los componentes de la brigada por parte del responsable de sala o maître.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir aperitivo, si ha sido pedido. • Servir pan, en plato de pan o en cesta. • Servir bebida • Retirar aperitivo. • Marcar entrantes. • Servir entrantes. • Marcar platos principales. • Servir platos principales si es necesario. • Tomar la comanda de postres. • Servir postres. • Retirar postres. • Tomar comanda de cafés • Servir cafés • Retirar cafés. |

| | |
|---------------------------------|--|
| PERFIL DEL PUESTO | |
| ESTUDIOS | Cheff |
| FORMACIÓN COMPLEMENTARIA | Idiomas: Inglés avanzado |
| EXPERIENCIA PREVIA | 2 años de experiencia en grandes hoteles |
| CONOCIMIENTO CLAVE | Tragos y bebidas de salón |
| COMPETENCIAS | Satisfacción del hoesped/ trabajo en equipo/ eficiencia |
| OTROS | |

| | |
|---|---|
| RELACIONES | |
| INTERNAS | EXTERNAS |
| <p>Otros Mozos</p> <p>Cheff</p> <p>Barman</p> <p>Cocineros</p> <p>Colaboradores de Limpieza</p> | <p>Cliente Directo</p> <p>Proveedores</p> |

| | | |
|-------------------|------------------------|--------------------|
| RESPORTA A | JERARQUICAMENTE | Maitre Restaurante |
| | FUNCIONALMENTE | Maitre Restaurante |

Fuente: Elaboración Propia.

4.8 Relevamiento del desempeño de los colaboradores

Aplicando el instrumento de observación directa y siguiendo los factores de observación, se logró identificar las características de las competencias conductuales de trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Como se detalló en el marco metodológico, el proceso se llevó a cabo durante los meses de diciembre de 2016, enero y febrero de 2017 porque son los meses que mayor demanda presenta la actividad turística.

El desempeño efectivo de los colaboradores del puesto de “Recepcionistas” no fue el correcto. En muchas oportunidades, el personal recibe llamados de colaboradores de otras áreas, pero el tiempo de respuesta demoró hasta 3 horas. Tampoco se tomó registro del motivo por el que llamaban y esto generó un re-llamado para consultar por el primer contacto, es decir, que faltaba interés por prestar atención al contacto con el colaborador.

En otras oportunidades, se recibieron llamados internos de huéspedes manifestando inconvenientes con algún servicio o desconformidad por el estado de las habitaciones, los recepcionistas no lograron dar una respuesta efectiva a estas comunicaciones demostraron una falta de sentido de pertenencia

El desempeño esperado para este puesto es ofrecer una comunicación fluida, calidez en la atención y preocupación por dar una respuesta a los requisitos, dudas o consultas de cualquier persona que se comunique. El puesto de recepcionista cumple una función de intercomunicación entre todos los puestos de la organización, como así también, con los huéspedes, es importante porque también cumple la función de captar reclamos y/o inquietudes por parte de los clientes generando una oportunidad para mejorar la prestación del servicio.

El desempeño efectivo de los colaboradores del puesto de “Mucamas” presentó falencias en la calidad del servicio prestado y no se observó comunicación entre las compañeras de trabajo. Se presentó la oportunidad de tener una nueva ingresante en la organización que dejó en evidencia la falta de trabajo en equipo, ya que sus propias compañeras no ofrecieron colaboración por ofrecer ayuda con las tareas a realizar.

En ocasiones, huéspedes manifestaron reclamos y consultas al personal de mucamas, al cual, el personal respondió que se debía comunicar con recepción para obtener una respuesta.

A su vez, el desempeño esperado para este puesto debe presentar amabilidad, rapidez, mediante el trabajo en equipo y calidad para una mejor satisfacción de los huéspedes.

El desempeño efectivo de los colaboradores del puesto de “Mozos” presentó problemas en la competencia de sentido de pertenencia. La atención de los comensales fue desatenta, con errores en los menús pedidos, la forma de comunicación fue informal y faltó interés por cumplir con los tiempos para entregar el pedido del huésped.

Respecto al trabajo en equipo, se detectó falta de comunicación en el tiempo de almuerzo entre los mismos compañeros. El comportamiento de los colaboradores fue individual y frío, lo que afectó la calidad del servicio prestado.

El desempeño esperado o potencial de este puesto requiere de amabilidad, orden y atención para registrar los pedidos, rapidez para la atención, trabajo en equipo para cumplir con los tiempos de gestión y cuidado de los recursos de la empresa.

4.9 Conclusión Diagnóstica

El Hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital, registró una baja del 21% en la cantidad de reservas durante todo el período de 2016. Esto en el negocio impactó en un 16% menos de facturación de los ingresos, que representó un millón doscientos mil pesos aprox. de pérdida anual.

Esto ha sido causa de una disminución en el nivel de desempeño de los colaboradores. Los motivos identificados fueron:

En muchas tareas se identificaron problemas en la gestión de tiempo, utilización de los recursos de la empresa, se detectó una falta de desarrollo de la orientación de los resultados hacia el nivel de satisfacción de los huéspedes y falta de colaboración entre los mismos colaboradores.

El nivel de satisfacción de los clientes fue medio-bajo, lo que demuestra una de las causas en la baja de la cantidad de reservas informadas en el 2016.

Las tareas críticas de los puestos relevados fueron: el orden, la limpieza, la gestión del tiempo y la comunicación.

Por otro lado, las consecuencias que derivaron en la problemática de la empresa fueron:

- Porque no se detectaron evaluaciones de desempeño realizadas.
- Porque los colaboradores no tienen en claro cuáles son los objetivos sobre los cuales se los evalúa.
- Por la falta de comunicación entre los supervisores y los colaboradores.
- Por la ausencia de lineamientos para mejorar el desarrollo de las tareas.
- Por la falta de información sobre el objetivo y funcionamiento de la evaluación de desempeño.

A partir del proceso de observación directa, se puede establecer que los colaboradores de los puestos de Mucamas, Mozos y Recepcionistas desarrollan con mucha limitación las tareas de sus puestos. Las competencias más importantes identificadas en este punto es el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. Las actividades que integran estas competencias son: la gestión de tiempos, la comunicación y el uso de los recursos de la empresa.

Los conjuntos de estos resultados impactan en el nivel de satisfacción de los clientes e impactan directamente en las reservas del hotel, que luego se traducen en una menor cantidad de ingresos.

Respecto a la comunicación, no se logró identificar una diferencia entre el trato hacia los compañeros y los huéspedes, el proceso fue informal. El respeto estuvo presente en las comunicaciones observadas, pero faltó transmitir calidez y seguridad. A su vez, los procesos de comunicación fueron no planificados, espontáneos, lo que permite determinar que faltan generar espacio de comunicación para compartir información entre los colaboradores.

Sobre el trabajo en equipo, se detectó que cada colaborador trabaja bajo una modalidad individual, se preocupan por cumplir con su trabajo y no manifiesta preocupación por el de sus compañeros. En pocos momentos se observó una colaboración hacia otro compañero de la misma área y mucho menos de otras áreas.

Por último, en el desarrollo de la competencia de sentido de pertenencia se observó que los colaboradores no desarrollan el comportamiento deseado según las necesidades de la empresa, faltó un mejor desempeño en la gestión de los tiempos y la utilización de los recursos.

Es importante resaltar que el desempeño de la competencia de sentido de pertenencia se requiere, ya que el sentirse parte de la organización posiciona al colaborador desde una mejor perspectiva para la prestación de cualquier servicio.

En resumen y completando el diagnóstico con el proceso de análisis de los puestos, las competencias genéricas identificadas que requieren ser desarrolladas y evaluadas para cada colaborador de la línea de operaciones, administración y mandos medios, según las características de la empresa y el proceso de investigación, son:

- Satisfacción del huésped;
- Sentido de pertenencia;
- Trabajo en equipo;
- Trabajar con eficiencia.

La competencia de comunicación, no se desarrolla en forma específica, ya que se considera que está presente en todas las competencias genéricas mencionadas. En la mayor cantidad de casos, ya que el contacto entre los huéspedes y el personal del hotel se realiza a través de una comunicación, que se transmite en cualquiera de las competencias genéricas identificadas.

Capítulo 5: Propuesta de intervención

La baja en la cantidad de reservas realizadas en el Hotel durante el año 2016 representó una pérdida económica de \$1.200.000. Con el desarrollo de la presente propuesta de intervención se espera aportar una mejora para el año 2018 en la cantidad de reservas efectivas realizadas en un 13%. Este porcentaje es determinado en esta cuantía ya que correspondería al impacto del desempeño de los colaboradores en el nivel de satisfacción de los huéspedes.

El desarrollo del manual de competencias ofrece a la organización una herramienta para comenzar a realizar un control, seguimiento y evaluación del desempeño de sus colaboradores con el objetivo de identificar y corregir desvíos en la calidad del servicio prestado que impacta en el nivel de satisfacción de los huéspedes.

La propuesta de intervención para el Hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital se estructuró y organizó de la siguiente manera: nivel estratégico, nivel táctico, presupuesto, retorno de la inversión y cronograma.

5.1 Nivel Estratégico

Para el Hotel Holiday Inn de Córdoba capital evaluar el desempeño de sus colaboradores ayudaría a corregir desvíos en las prestaciones de los servicios y afinar la eficacia. La evaluación de desempeño será un proceso que se llevará a cabo a través de un documento formal, denominado manual de competencias, que asentará cuál es el comportamiento que la organización espera de sus colaboradores en línea a la misión, visión y valores de la organización.

El problema actual es que los colaboradores no están desempeñando sus tareas de la forma que se espera, no están aplicando competencias que la organización necesita que tenga, pero tampoco tenían documentada esta necesidad por lo que imposibilita la exigencia del cumplimiento de las mismas.

Por un lado, documentar las competencias, compartirlas con los miembros de la organización a través del manual, ofrece la posibilidad de desarrollar el proceso de evaluación de desempeño para realizar un control y seguimiento del comportamiento de

los colaboradores siendo luego reflejado el resultado de esta implementación en la prestación de servicios y en la satisfacción del huésped.

5.2 Nivel Táctico

Se realizará un manual de competencias genéricas para todos los puestos operativos, administrativos y de mandos medios. Al mismo tiempo se diseñará una evaluación de desempeño y se dictará su funcionamiento.

El manual de competencias constará de:

- Carta de presentación del manual por parte del responsable de recursos humanos
- Explicación del objetivo principal del manual de competencias
- Instructivo para el entendimiento del manual y su mejor forma de leer.
- Desarrollo de las competencias genéricas
- Procedimiento de evaluaciones y características de sus etapas

Para el desarrollo global de la gestión del desempeño de los colaboradores se deberá realizar las siguientes actividades:

1. Confección del manual como documento.
2. Realizar piezas de comunicación para informar el lanzamiento oficial del manual.
3. Lanzamiento oficial del manual a través de un evento institucional donde se presenten las competencias y la nueva forma de evaluar al colaborador haciéndole entrega del Manual de Competencias.
4. Primer encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador). Momento de ajuste de competencias nuevas.
5. Segundo encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador). Revisar que las competencias ya estén establecidas en los colaboradores.
6. Tercer encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador). Momento para revisar que las competencias se estén desarrollando como se lo espera.
7. Autoevaluación de los colaboradores.

8. Evaluación del Líder.
9. Validación de Evaluaciones.
10. Primer encuentro de Feedback.
11. Entrega de Evaluaciones a Recursos Humanos.
12. Segundo encuentro de Feedback.
13. Encuesta de satisfacción para colaborador y líder sobre el manual y las evaluaciones.
14. Definición de mejoras en el manual o evaluaciones de ser necesario.
15. Ajuste de reformas.
16. Manual y evaluaciones definitivas.

5.2.1 Carta de presentación del responsable de Recursos Humanos

Se requiere para una mejor comunicación, que el responsable de Recursos Humanos realice una carta de presentación del manual hacia los colaboradores.

5.2.2 Explicación del objetivo principal

La gestión del desempeño tiene como fin ayudar a desarrollar las capacidades de los colaboradores y aumentar la efectividad de la compañía.

Tener un manual o modelo de competencias trae aparejado la delimitación de conocimientos, habilidades y actitudes que se espera se tenga en la compañía, representa como se debe actuar o comportarse generando una cultura organizacional estandarizada y es la clave de un desarrollo profesional garantizando el crecimiento dentro de la empresa.

El modelo de competencias conductuales constituye un elemento central de la gestión de recursos humanos ya que permite alinear:

- Procesos de selección
- Necesidades de capacitación
- Gestión del desempeño
- Gestión de desarrollo

5.2.3 Instructivo para leer el manual

Cada competencia está compuesta por:

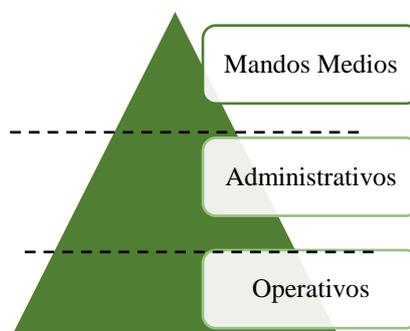
La *definición* que refleja en forma breve el significado de la misma. Pero, como ante una misma definición, las personas pueden tener interpretaciones diferentes, el significado de la competencia se aclara mediante su agrupados y descriptor.

El *agrupador* ilustra y sintetiza en una frase lo que se espera para cada nivel de desempeño.

Los *descriptores* ejemplifican o ilustran conductas observables y son de gran ayuda para identificar el nivel de desempeño de una persona de cada competencia.

Los descriptores se presentan en función del nivel jerárquico y de desempeño. Se leen de abajo para arriba, cuando se cumple un nivel de desempeño recién se pasa al siguiente. Por ejemplo, una vez cumplido con el descriptor del nivel insatisfactorio se pasa al nivel de necesita mejorar y así sucesivamente.

Niveles Jerárquicos



Niveles de desempeño



5.2.4 Competencias Genéricas

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para alcanzar un alto nivel de desempeño y lograr los resultados esperados. Representan como debemos actuar y comportarnos en la organización.

Las mismas tienen diferentes funcionalidades dependiendo el puesto que representan:

- **Colaboradores:** Guiar el comportamiento y especificar como se debe trabajar y actuar. Facilitan el análisis del propio desempeño.
- **Líderes:** Simplifican la comunicación de expectativas sobre cómo se debe trabajar. Ordena la gestión y análisis del desempeño. Permite identificar acciones de mejora continua.
- **Empresa:** Establecen un estándar de desempeño compartido por todos los integrantes del Hotel. Transmiten el significado de los valores porque expresan como se hacen las cosas. Permite alinear herramientas de gestión de recursos humanos.

Las competencias representadas en el manual:

1. **Satisfacción del huésped:** Se está para el huésped siempre, a través de respuestas de excelencia, anticipándose a sus necesidades y superando sus expectativas.

| Nivel de Desem. | | Operativos | Administrativos | Mandos Medios |
|---------------------------|-----------------------------------|---|--|--|
| Excelente | Actúa con perspectiva integradora | Reporta mejoras en el servicio al huésped. Es reconocido por el mismo porque lo considera interlocutor responsable; generando su retención y fidelización. Es referente de calidad de servicio. | Orienta su trabajo y lo vincula permanentemente con el impacto que tiene en la satisfacción del huésped. | Guía a su equipo de trabajo en la continua búsqueda de la excelencia para superar las expectativas de los huéspedes. |
| Supera Ampliamente | Genera sinergia | Es proactivo en la detección de necesidades del huésped y evalúa distintas soluciones en base a sus solicitudes o sugerencias. | Indaga las necesidades del huésped para dar una respuesta que agregue valor. Interactúa con otras áreas para mejorar el nivel de satisfacción y se anticipa a sus necesidades. | Reconoce y elabora indicadores para medir y mejorar su gestión y la de su equipo en términos de satisfacción al huésped. |
| Cumple Plenamente | Trabaja en forma colaborativa | Escucha activamente al huésped y brinda respuestas a tiempo. Atiende con calidez y respeto. | Logra la satisfacción del huésped, equilibrando las necesidades de los mismos con los objetivos de la organización. | Crea planes y acciones necesarias para garantizar la satisfacción de las expectativas de los huéspedes. |
| Necesita Mejorar | Realiza acciones compartidas | Resuelve lo que se le solicita sin lograr un buen nivel de respuesta. No tiene iniciativa para ofrecer servicio al huésped. | Realiza las tareas sin tener en cuenta el impacto en el huésped. Responde a las necesidades del mismo sin verificar la calidad de la respuesta. | Desestima la búsqueda de la mejora continua en la satisfacción al huésped. Genera acciones con buen nivel de respuesta sin monitorear la satisfacción del mismo. |
| Insatisfactorio | Insuficiente | Considera las sugerencias de los huéspedes como algo de poco valor. No entiende al huésped como la razón de ser de la organización. | No visualiza el impacto de sus tareas en la satisfacción del huésped. | No toma acciones de corto plazo frente a las necesidades del huésped. |

2. **Trabajar en equipo:** Todos son parte de un único gran equipo y se valoran los vínculos sólidos basados en la participación y la solidaridad.

| Nivel de Desem. | | Operativos | Administrativos | Mandos Medios |
|---------------------------|-----------------------------------|--|---|---|
| Excelente | Actúa con perspectiva integradora | Es participativo y colabora en mejorar la relación entre los integrantes del grupo de trabajo. Está atento a las necesidades de otros colaboradores y promueve la ayuda mutua. | Su colaboración es solicitada y reconocida frecuentemente por otro de su equipo y de otros equipos. Promueve las mejores prácticas en los equipos de trabajo facilitando el conocimiento sobre la metodología de trabajo. | Construye equipos de alto desempeño logrando resultados innovadores. |
| Supera Ampliamente | Genera sinergia | Trabaja eficientemente con equipos de otras áreas. Asiste a otros en la solución de incidencias y los ayuda cuando están sobrecargados | Se involucra y se compromete con los objetivos comunes del equipo. Trabaja eficientemente en equipos diversos e interdisciplinarios. | Valora y promueve la participación y el intercambio de ideas y experiencias, produciendo sinergia entre áreas. Se adapta a distintos roles en uno o varios equipos. |
| Cumple Plenamente | Trabaja en forma colaborativa | Se relaciona con natural disposición y colabora con el equipo de trabajo. Aporta la parte del trabajo que le corresponde. Asume las decisiones del equipo. Responde de manera positiva a solicitudes y requerimientos del equipo. | Escucha activamente y respeta las ideas ajenas. Realiza el trabajo que le corresponde, generando vínculos empáticos con sus compañeros. | Establece metas de equipo comunes, identifica el rol de cada colaborador y genera un clima de colaboración y participación. Transmite con claridad a los miembros de su equipo, las expectativas y lo que espera de cada uno. |
| Necesita Mejorar | Realiza acciones compartidas | Brinda ayuda sólo cuando se lo piden sus compañeros. Generalmente no asume las decisiones o los compromisos adquiridos con el grupo. Se apropia de los resultados del equipo. | Colabora con el equipo sólo cuando se lo solicitan. Comprende la importancia de trabajar en equipo pero no muestra interés por integrarse. | Asume las decisiones o los compromisos adquiridos con el equipo de trabajo bajo solicitud de líder directo. |
| Insatisfactorio | Insuficiente | Muestra insatisfacción cuando tiene que compartir una tarea. Genera conflictos dentro del grupo de trabajo. Le resulta difícil comunicarse, compartir ideas y se distancia del grupo. Muestra preferencia por el trabajo individual e indiferencia con pares y otros sectores. | Muestra insatisfacción cuando tiene que compartir una tarea y/o información. No respeta las ideas ajenas. Ante el propio error hace responsable a otras personas de lo sucedido. Trabaja en forma aislada e individual. | Antepone sus propios intereses sobre los objetivos del equipo. No realiza acciones que fomenten un ambiente colaborativo y participativo. No asume las decisiones o los compromisos con el equipo de trabajo. Apoya conductas individualistas generando conflictos. |

3. **Sentido de pertenencia:** Se establecen relaciones basadas en la honestidad, respeto y se actúa en forma coherente con los valores del hotel, cumpliendo las políticas, normas y procesos.

| Nivel de Desem. | | Operativos | Administrativos | Mandos Medios |
|---------------------------|-----------------------------------|--|---|--|
| Excelente | Actúa con perspectiva integradora | Colabora con sus compañeros a entender el impacto del cumplimiento de las normas y de realizar las tareas con excelencia. Actúa con total alineación con los valores e inspira sus compañeros para actuar como dueños. | Promueve y comparte buenas prácticas y transmite que a través del cumplimiento de las normas y políticas se logra trabajar en un clima de mayor confianza y transparencia. | Reconoce y promueve, a través del ejemplo, los valores de la compañía. Detecta desvíos y fallas en el cumplimiento de las normas dentro de su área. Es reconocido como un modelo a seguir en cuanto a sus valores. |
| Supera Ampliamente | Genera sinergia | Busca mejorar sus tareas y/o procesos utilizando prácticas simples, honestas e innovadoras. Identifica y alerta sobre aquellas tareas o proyectos que no cumplen con los valores, normas y políticas de la compañía. | Cuestiona constructivamente las tareas y procesos con el fin de alinear los mismos a los valores contribuyendo a la cultura organizacional. | Inventiva a su equipo, a que alerten sobre incumplimientos de políticas, normas, procesos y valores de la compañía. |
| Cumple Plenamente | Trabaja en forma colaborativa | Realiza tareas respetando los procesos, normas, políticas y valores de la compañía. | Actúa de acuerdo a las normas, procesos y valores, desarrollando las tareas de manera satisfactoria y confiable. | Impulsa el cumplimiento de las normas y las políticas de la empresa reconociendo a los colaboradores modelo. Conoce, cumple y hace cumplir a su equipo las políticas de la compañía. |
| Necesita Mejorar | Realiza acciones compartidas | Necesita supervisión directa para ejecutar las tareas siguiendo los procesos ordenadamente. Posterga las tareas logrando un impacto negativo en el proceso. | Entiende los procesos pero ejecuta las tareas en forma desordenada. Realiza algunos comportamientos no alineados a los valores de la compañía. | No asegura el correcto cumplimiento de los procesos y políticas de todo su equipo. |
| Insatisfactorio | Insuficiente | No demuestra interés por las normas, procesos y valores de la compañía. Ejecuta prácticas desleales con los valores de la compañía. | No cumple con el orden de los procesos, las normas y políticas. Cuestiona los procesos, sin proponer alternativas. Sus comportamientos se contraponen con los valores de la compañía. | No es consistente entre su forma de actuar y lo que declara y esto hace que el equipo tenga escaso respeto por las normas, procesos y políticas. |

4. **Trabajar con eficiencia:** Se planifica e interpreta procesos de trabajo alineados con las normas y objetivos establecidos, controlando y gestionando de manera eficiente el uso de los recursos del hotel.

| Nivel de Desem. | | Operativos | Administrativos | Mandos Medios |
|---------------------------|-----------------------------------|--|---|---|
| Excelente | Actúa con perspectiva integradora | Comparte las buenas prácticas llevadas adelante en su tarea concientizando a sus compañeros de trabajo y a otras áreas para gestionar de manera eficiente los recursos del equipo. Colabora con otros sectores o compañeros. | Propone y lleva adelante mejoras en los procesos dentro del equipo al que pertenece para optimizar el uso eficiente de los recursos. | Identifica problemas operativos o ineficiencias dentro y fuera de su área corrigiendo desvíos y logrando mejores resultados. Promueve el desarrollo de procesos nuevos logrando una mejor eficiencia. |
| Supera Ampliamente | Genera sinergia | Propone y lleva adelante acciones concretas para mejorar la eficiencia en su tarea. | Organiza sus tareas de acuerdo a lo planificado, establece cronogramas y prevé alternativas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Utiliza herramientas y/o diversos mecanismos para planificar y organizar sus tareas | Optimiza, es decir sabe equilibrar en tiempos, recursos y calidad, el uso de los recursos que gestiona. Participa en el desarrollo de nuevos procesos logrando una mayor eficiencia. |
| Cumple Plenamente | Trabaja en forma colaborativa | Ejecuta las tareas con eficiencia (planificación, seguimiento y evaluación) y controla el uso de los recursos asignados. | Realiza en forma ordenada las etapas de un proceso o tareas planificadas y logra cumplir con eficiencia los objetivos establecidos. Realiza una buena administración del tiempo. | Utiliza los recursos asignados para lograr los resultados esperados. Controla a través de indicadores del área para mantener una gestión eficiente. |
| Necesita Mejorar | Realiza acciones compartidas | Cumple las tareas dentro de los plazos con la orientación frecuente de su supervisor. No planifica adecuadamente sus tareas y/o recursos. | Frecuentemente hace uso ineficiente de los recursos. Planifica pero no siempre cumple con los procesos o normas establecidas. | Planifica los recursos técnicos, humanos y/o económicos, sin poder lograr eficientemente las tareas. No promueve mejoras en los procesos que supervisa. |
| Insatisfactorio | Insuficiente | No cumple con los plazos de las tareas. No cuida los recursos de la compañía. | No planifica sus tareas. No da seguimiento al cumplimiento de sus objetivos. | Planifica y organiza en forma ineficiente los recursos técnicos, humanos y/o económicos. No logra implementar acciones para hacer más eficiente los procesos. Su equipo no logra alcanzar los resultados esperados. |

5.3 Procedimiento de evaluación

Una Evaluación de Desempeño es un espacio de dialogo entre los colaboradores y sus líderes con el fin de analizar las fortalezas y oportunidades de mejora. Si es necesario, acordar planes de acción para el desarrollo de los mismos.

Existen tres instancias o herramientas a utilizar en este proceso: la autoevaluación y evaluación por parte del líder, el manual para guiar esta evaluación y los encuentros de feedback entre líder y colaborador.

Modelos de Evaluaciones:

La modalidad de las dos evaluaciones, la autoevaluación y la evaluación del líder, son iguales. Se debe marcar con una cruz el nivel de desempeño por cada competencia.

La evaluación del líder posee un apartado para observaciones generales y para la declaración de los planes de acción que se definan para el colaborador, las cuales serán evaluadas y analizadas su cumplimiento en el próximo encuentro.

Autoevaluación:

AUTOEVALUACIÓN

Marcar con una X el nivel de desempeño que corresponde a cada competencia

| | |
|--------|--|
| PUESTO | |
| SECTOR | |
| ÁREA | |
| FECHA | |

| Niveles: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| Competencias: | | | | | |
| Satisfacción del huésped | | | | | |
| Trabajar en equipo | | | | | |
| Sentido de pertenencia | | | | | |
| Trabajar con eficiencia | | | | | |

Observaciones

Firma del Colaborador

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del Líder:

EVALUACIÓN DEL LÍDER

Marcar con una X el nivel de desempeño que corresponde a cada competencia

PUESTO
SECTOR
ÁREA
FECHA

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Niveles:

1 2 3 4 5

Competencias:

Satisfacción del huésped
Trabajar en equipo
Sentido de pertenencia
Trabajar con eficiencia

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Total Ev. de Desempeño

| |
|--|
| |
|--|

Observaciones

| |
|--|
| |
|--|

Plan de Acción

| Tarea | Fecha Implementación |
|-------|----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Firma del Líder

Firma del Colaborador

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas del Proceso:

Autoevaluación: En esta instancia el colaborador se encarga de evaluar su propio desempeño y desarrollo siguiendo pautas y descriptores del manual de competencias de la organización.

Evaluación del Líder: siguiendo los lineamientos del manual de competencias, el desarrollo y resultados del colaborador en la labor diaria darán como consecuencia la ponderación correspondiente por cada competencia a analizar.

Validación de las evaluaciones: Aquí es cuando líder y colaborador se reúnen para conversar sobre el desempeño que se vio y se espera por parte del líder. A demás se pone de manifiesto lo que el colaborador cree estar haciendo y en ese momento se trabaja sobre las expectativas y el desarrollo real que existe y se espera. Luego de conversar y analizar cada competencia se define una ponderación u nota final para esta evaluación.

Primer encuentro de feedback: en este momento se analiza y se revisan objetivos y se define de así necesitarlo un plan de acción o varios.

Entrega de evaluaciones a Recursos Humanos: este trabajo es responsabilidad del líder ya que con esta información se realiza un consolidado de notas o ponderaciones de las evaluaciones de todos los colaboradores para unificar y crear reportes de cómo se encuentra a nivel de competencias específicas o desempeño general de la empresa.

Siendo esta una gran herramienta para relevar y detectar necesidades de capacitación o desarrollo interno de colaboradores.

Segundo encuentro de Feedback: Se busca fortalecer la comunicación entre los líderes y los colaboradores. Realizar el seguimiento del Plan de Acción de desarrollo de las competencias. Oportunidad para conversar sobre el grado de avance de los objetivos.

5.4 Presupuesto

| PRESUPUESTO | | |
|---|--------------|---------------------------|
| Impresión de manuales de competencia | | \$ 7.488,00 |
| Preparación del Evento | Horas hombre | \$ 6.120,00 |
| | Refrigerio | \$ 244,00 |
| Reunión informativa para lanzamiento del manual de competencias | | Horas hombre \$ 13.320,00 |
| Impresión de las evaluaciones | | \$ 45,00 |
| Horas hombre laborales para carga de resultados de las evaluaciones | | \$ 170,00 |
| Comunicación interna | Banner | \$ 4,50 |
| | Cartelera | \$ 7,50 |
| Total | \$ | 27.399,00 |

La impresión de manuales de competencia: será impreso por una imprenta tercerizada. Tarda alrededor de 15 días hábiles para su entrega final. En el precio está contemplada la impresión, el encuadernado y el envío de los mismos al hotel.

Preparación del evento: en las horas hombre se contempla las horas trabajadas por dos administrativos de recursos humanos, sus tareas a realizar serán la de desarrollar un documento que será entregado junto al manual de competencias donde los colaboradores firmarán, el mismo luego se guardará en el legajo. A demás serán los encargados de realizar el encuentro de lanzamiento del manual, para esto, se deberá generar las invitaciones, coordinar y reservar la sala de convenciones para dicha comunicación, remitir el refrigerio que constará en un café y dos masas finas por colaborador. Diseñar y encargar a la misma imprenta que se encarga de imprimir el manual, un banner de 2x2 para colocar en la sala de convenciones el día de la comunicación formal del manual. Imprimir comunicaciones internas con el mismo diseño del banner para colocar en las carteleras que se encuentran en cada sector del hotel.

A demás se encargarán de imprimir las autoevaluaciones y las evaluaciones del líder para ser entregadas a los mismos.

Reunión informativa para lanzamiento del manual de competencias: se realizarán dos reuniones, una por la mañana a las 11.30hs y una a las 18.30hs para poder hacer reuniones por turnos y no tener que sacar a la totalidad de los colaboradores del hotel y así evitar un mal funcionamiento del mismo. La reunión no superará la hora y media reloj.

Horas hombre para carga de resultados de las evaluaciones: Esta será otra de las tareas para los administrativos de recursos humanos, quienes serán los encargados de relevar los resultados de las evaluaciones.

5.5 Retorno de la Inversión

Formula ROI:
$$\frac{(\text{Perdida de la organización} - \text{Costo de la propuesta}) \times 100}{\text{Costo de la propuesta}}$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$1.200.000 - \$27.399,00) \times 100}{\$27.399,00}$$

$$\text{ROI} = 4.280\%$$

El desarrollo de la propuesta de intervención es favorable para la empresa debido a que el retorno de inversión es positivo. Por lo que se puede inferir que el tiempo en que la organización va a recuperar el dinero es en un año.

5.7 Cronograma

| DIAGRAMA DE GANT | 2017 | | | | 2018 | | | | | | | 2019 | | | | | | |
|--|------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|------|-------|------------|-----------|-----------|-------|---------|-------|--------|------------|---------|
| | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Mayo | Julio | Septiembre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Agosto | Septiembre | Octubre |
| Confección del manual como documento | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Envío a proveedores para diseño e impresión del manual y banners. | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Impresión de recibos para entrega del manual | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tareas de comunicación para informar el lanzamiento oficial del manual | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reserva del salón para evento | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación del salón para evento | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento oficial del manual | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrega de manual y firma de recibos | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Primer encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador) | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Segundo encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador) | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | |
| Tercer encuentro para evaluación preliminar de desempeño (supervisor-colaborador) | | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | |
| Autoevaluación de los colaboradores | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Evaluación del Líder | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Validación de Evaluaciones | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | |
| Primer encuentro de Feedback | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | |
| Entrega de Evaluaciones a RRHH | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | | |
| Segundo encuentro de Feedback | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Revisión de la nueva gestión del desempeño | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Encuesta de satisfacción para colaborador y líder sobre el Manual y las Evaluaciones | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | | |
| Definición de mejoras en el manual o evaluaciones de así necesitarlo | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Ajuste de reformas | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |
| Manual y evaluaciones definitivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones Finales

A partir del desarrollo del presente trabajo final de grado, las conclusiones a las cuales se arribaron son las siguientes:

El Hotel Holiday Inn de Córdoba, Capital es una organización del rubro económico de Hotelería y Turismo que durante el periodo 2016 vio disminuida la cantidad de reservas afectado por una baja en el nivel de desempeño de los colaboradores de las competencias: Satisfacción por el huésped, Trabajar en equipo, Sentido de pertenencia y Gestionar con eficiencia.

Las causas principales fueron, la no realización de evaluaciones de desempeño, la falta de conocimiento de los objetivos sobre los cuales se evalúa a los colaboradores, la falta de comunicación entre supervisores y colaboradores, la ausencia de lineamientos para mejorar el desarrollo de las tareas y la falta de información sobre el objetivo y funcionamiento de la evaluación de desempeño.

Los huéspedes durante el período 2016 percibieron esta problemática y termino generando la baja en la cantidad de reservas.

Las competencias genéricas que todos los colaboradores de la empresa deben desarrollar se identificaron a través del análisis y descripción de puestos, la observación directa, y son las mencionadas en el primer párrafo.

Por otro lado, la competencia de comunicación se decidió no desarrollar en forma específica, ya que se considera que está presente en forma transversal en todas las competencias genéricas mencionadas, y en el proceso de devolución de evaluación de desempeño y encuentros de feedback.

Para esta organización, las competencias genéricas identificadas y definidas tiene las siguientes funcionalidades dependiendo del puesto que representan:

Para los colaboradores, guían el comportamiento y especifican como se debe trabajar y actuar. Facilitan el análisis del propio desempeño.

Para los líderes, simplifican la comunicación de expectativas sobre cómo se debe trabajar. Ordena la gestión y análisis del desempeño. Permite identificar acciones de mejora continua.

Y a nivel empresarial, establecen un estándar de desempeño compartido por todos los integrantes del Hotel. Transmiten el significado de los valores porque expresan como se hacen las cosas. Permite alinear herramientas de gestión de recursos humanos.

A su vez, se describió el proceso y metodología de evaluación de desempeño que los colaboradores de la organización deben realizar, se parametrizó los valores de medición, se diseñaron fichas para la autoevaluación y la evaluación del líder, se definieron espacios de comunicación formales obligatorios para realizar evaluaciones de desempeño preliminar con el objetivo de mejorar en forma gradual el comportamiento de los colaboradores, incluido en un plan de acción a nivel táctico.

El desempeño es la expresión real y perceptible por los huéspedes de la aplicación de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias a las funciones, ejercicio de atribuciones y cumplimiento de responsabilidades comprendidas en las tareas y cometidos que el trabajo supone.

El conocimiento sobre las competencias que deben potenciarse es una habilidad invaluable que debe traer consigo el profesional de la administración del capital humano.

En síntesis, el desarrollo del presente trabajo final de grado permite dimensionar el campo de aplicación de un Licenciado en Recursos Humanos y demostrar la resolución de una problemática a través de la gestión del desempeño de una organización cuya actividad está directamente relacionada con el nivel de satisfacción, en este caso, de los huéspedes.

Bibliografía

- Alles, M. (2011). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Alles, M. (2013). Desempeño por competencias, evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2016). Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.
- Balaguer Alcalá, Á. (2009). Las diez erres en la dirección de personas. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: The McGraw-Hill Interamericana.
- Cravino, L. (2014). Administración del Desempeño. Argentina: AO Consulting.
- George T. Milkovich y John W. Boudreau. (1994). Human Resource Management, Richard D. Irwin, Nueva York, p. 165.
- Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1995). Managing Human Resources, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 256.
- Morales, O., & Castro, F. (2003). Reflexiones en torno a la Evaluación de Desempeño. 36.
- Nagles García, N. (2006). Productividad: una propuesta desde la gestión del conocimiento. Escuela de Administración de Negocios.
- Nelson, B., & Spitzer, D. (2005). 1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Barcelona: Gestión 2000.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Editorial: Mc Graw Hill. México.
- Reis, Paulo. (2007). Evaluación de desempeño. Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales, S.L.U. Madrid, España.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima Edición. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento Organizacional. Mexico: Pearson educación.

Robbins, Stephen P. (2005). Administración 8va edición. Mexico: Pearson educación.

Samuel C. Certo. (1994). Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Allyn & Bacon, Boston, p. 280.

Vieytes, R. (2010). Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Madrid: Editorial de las Ciencias.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed. Editorial: McGraw-Hill. Méjico.

Soporte digital

Delahanty Moré, D. (2011). La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual. Recuperado [octubre de 2017] de: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/autoevaluacion-mejora-deldesempeno-individual/autoevaluacion-mejora-del-desempeno-individual.pdf>

Tarcica, J. y Masis, M. (2013). 120 Competencias integrales. Editorial: BookBaby. Recuperado de: <https://rhmanagerdemo.com/documentos/120competencias.pdf>, 04/12/2017.

Anexos

Anexo I: Entrevista a Mozos, Mucamas y Recepcionistas de Holiday Inn., Córdoba.

Guía De Pautas: Descripción de los puestos

| | |
|--|---|
| 1.1 Puesto | ¿Qué puesto ocupa actualmente? |
| 1.2 Objetivos y misión del puesto | ¿Podría mencionar la misión de su puesto y que objetivos posee? |
| 1.3 Rol y funciones de su puesto | ¿Qué funciones principales abarca? |
| 1.4 Actividades y tareas claves del trabajo | ¿Podría mencionar alguna tarea clave o actividad que esté realizando? |
| 1.5 Subordinación | ¿A quién responde funcionalmente? y ¿A quién jerárquicamente? |
| 1.6 Relación | ¿Con quién se relaciona en su puesto? |
| 1.7 Experiencias Previa | ¿Tenía experiencias previas antes de ingresar a la empresa? |
| 1.8 Responsabilidades | ¿Qué responsabilidad puede describir de su puesto? |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo II: Encuesta a colaboradores

| | |
|---|--|
| 1) ¿Entiende cuando le hablamos de desempeño? | |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Algo |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | Necesitaría que me expliquen |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 2) ¿Considera que es importante ser evaluado? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | No quiero ser evaluado |
| <input type="checkbox"/> | Podría ser |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 3) ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño? | |
| <input type="checkbox"/> | Fundamentar aumentos de sueldo |
| <input type="checkbox"/> | Conocer cómo se desarrolla cada colaborador en su trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Controlar el trabajo realizado |
| <input type="checkbox"/> | Entender el desarrollo de los colaboradores con respecto al crecimiento del área |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 4) ¿Conoce cuáles son los factores/elementos sobre los cuales debería ser evaluado? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Tal vez |
| <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5) ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

| | |
|---|---------------------------------|
| 6) ¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo? | |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo más de lo que me piden |
| <input type="checkbox"/> | Cumplo con lo justo y necesario |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Bien |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 7) ¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Tal vez |
| <input type="checkbox"/> | N/A |
| 8) ¿De qué forma usted se comunica con su superior? | |
| <input type="checkbox"/> | De manera informal y casual |
| <input type="checkbox"/> | A través de informes de tareas |
| <input type="checkbox"/> | Reuniones formales |
| <input type="checkbox"/> | Según las necesidades |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 9) ¿Qué le gustaría que la organización le provea como incentivo para mejorar su desempeño? | |
| <input type="checkbox"/> | Autonomía laboral |
| <input type="checkbox"/> | Capacitaciones |
| <input type="checkbox"/> | Flexibilidad horaria |
| <input type="checkbox"/> | Reconocimiento |
| <input type="checkbox"/> | Incentivo Económico |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo III: Encuesta a clientes

| | | ¿Cómo calificaría el desempeño de los siguientes colaboradores del Hotel Holiday Inn? | | | |
|------------------|--|--|---------|------|-----|
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| Recepción | Atención al realizar su Reservación | | | | |
| | Atención al registrarse en el Hotel (Check-in) | | | | |
| | Atención durante su salida del Hotel (Check-out) | | | | |
| | Atención al solicitar requerimientos extras | | | | |
| | Respondieron a tiempo sus solicitudes/requerimientos/necesidades | | | | |
| | Recibió un trato cordial y con respeto desde el personal de recepción | | | | |
| | | | | | |
| Mucama | Limpieza y condiciones de habitación | | | | |
| | Limpieza y condiciones de baños | | | | |
| | Limpieza y condiciones de instalaciones exteriores | | | | |
| | Recibió un trato cordial y con respeto por parte de las mucamas | | | | |
| | | | | | |
| Mozo | Servicio al Cuarto | | | | |
| | Orden del Restaurante | | | | |
| | Desde su llegada al Restaurante, los mozos tomaron con celeridad su pedido | | | | |
| | Concordancia entre su pedido y lo efectivamente entregado | | | | |
| | Recibió un trato cordial y con respeto por parte de los mozos | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo IV: Grilla de observación

| Grilla de Observación | | |
|-------------------------------|--|--------------------------------|
| <i>Empresa:</i> | | |
| <i>Área:</i> | | |
| <i>Objetivo:</i> | | |
| <i>Fecha:</i> | | |
| Dimensiones observadas | | Detalle y/o descripción |
| Comunicación | Con los pares (forma de dirigirse, calidez) | |
| | Con los huéspedes (forma de dirigirse, calidez) | |
| Trabajo en equipo | Colaboración para solucionar los problemas de otros compañeros | |
| | Anima y motiva a sus pares | |
| | Cooperación con los compañeros de la misma área | |
| | Cooperación con los compañeros de otras áreas | |
| | Promueve un ambiente de trabajo de compañerismo | |
| | Transmisión de los conocimientos en forma clara y precisa | |
| Sentido de pertenencia | Cuidado de los recursos materiales de la empresa | |
| | Cuidado de los insumos de la empresa | |
| | Cuidado de los humanos de la empresa | |
| | Respeto hacia los valores de la empresa | |
| | Demostración de lealtad | |
| | Compromiso con los cambios | |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo VI: Presentación de los resultados de las encuestas• **Colaboradores**

| ¿Entiende cuando le hablamos de desempeño? | | |
|--|------------------------------|--------|
| 22 | No | 8,80 % |
| 5 | Algo | 2,00 % |
| 2 | Si | 0,80 % |
| 9 | Necesitaría que me expliquen | 3,60 % |
| 2 | NS/NC | 0,80 % |

| ¿Considera que es importante ser evaluado? | | |
|--|------------------------|-------|
| 23 | Si | 9,2 % |
| 2 | No | 0,8 % |
| 5 | No quiero ser evaluado | 2 % |
| 9 | Podría ser | 3,6 % |
| 1 | NS/NC | 0,4 % |

| ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño? | | |
|--|--|-------|
| 22 | Fundamentar aumentos de sueldo | 8,8 % |
| 5 | Conocer cómo se desarrolla cada colaborador en su trabajo | 2 % |
| 9 | Controlar el trabajo realizado | 3,6 % |
| 3 | Entender el desarrollo de los colaboradores con respecto al crecimiento del área | 1,2 % |
| 1 | NS/NC | 0,4 % |

| ¿Conoce cuáles son los factores/elementos sobre los cuales debería ser evaluado? | | |
|--|---------|--------|
| 28 | Si | 11,2 % |
| 3 | No | 1,2 % |
| 9 | Tal vez | 3,6 % |
| 0 | N/A | 0 % |

| ¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto? | | |
|--|--|--|
|--|--|--|

| | | |
|----|----|--------|
| 9 | Si | 3,6 % |
| 31 | No | 12,4 % |

¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo?

| | | |
|----|---------------------------------|--------|
| 29 | Trabajo más de lo que me piden | 11,6 % |
| 2 | Cumplo con lo justo y necesario | 0,8 % |
| 0 | Regular | 0 % |
| 9 | Bien | 3,6 % |
| 0 | NS/NC | 0 % |

¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor?

| | | |
|----|---------|--------|
| 4 | Si | 1,6 % |
| 5 | No | 2 % |
| 31 | Tal vez | 12,4 % |
| | N/A | 0 % |

¿De qué forma usted se comunica con su superior?

| | | |
|----|--------------------------------|-------|
| 18 | De manera informal y casual | 7,2 % |
| 7 | Según las necesidades | 2,8 % |
| 1 | Reuniones formales | 0,4 % |
| 8 | A través de informes de tareas | 3,2 % |
| 5 | NS/NC | 2 % |

¿Qué le gustaría que la organización le provea como incentivo para mejorar su desempeño?

| | | |
|----|----------------------|-------|
| 9 | Autonomía laboral | 3,6 % |
| 11 | Capacitaciones | 4,4 % |
| 2 | Flexibilidad horaria | 0,8 % |
| 9 | Reconocimiento | 3,6 % |
| 9 | Incentivo Económico | 3,6 % |

Fuente: Elaboración Propia.

- **Húspedes**

| ¿Cómo calificaría el desempeño de los siguientes colaboradores del Hotel Holiday Inn? | | | | | |
|---|---|---------|---------|------|-----|
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| Recepción | Atención al realizar su Reservación | 10 | 10 | 5 | 0 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Atención al registrarse en el Hotel (Check-in) | 11,5 | 7,5 | 6 | 0 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Atención durante su salida del Hotel (Check-out) | 5 | 6 | 14 | 0 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Atención al solicitar requerimientos extras | 9,5 | 4,5 | 2,5 | 8,5 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Respondieron a tiempo sus solicitudes/requerimientos/necesidades | 9 | 5 | 4 | 7 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Recibió un trato cordial y con respeto desde el personal de recepción | 11,5 | 11 | 2,5 | 0 |
| | Bueno | Regular | Malo | N/A | |
| Mucama | Limpieza y condiciones de habitación | 5,5 | 14 | 5,5 | 0 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Limpieza y condiciones de baños | 4,5 | 15 | 5,5 | 0 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Limpieza y condiciones de instalaciones exteriores | 6,5 | 10 | 5 | 3,5 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Recibió un trato cordial y con respeto por parte de las mucamas | 11,5 | 6 | 3,5 | 4 |
| | Bueno | Regular | Malo | N/A | |
| Mozo | Servicio al Cuarto | 11,5 | 7,5 | 1 | 5 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| | Orden del Restaurante | 14,5 | 3,5 | 2,5 | 4,5 |
| | | Bueno | Regular | Malo | N/A |

| | | | | |
|--|-------|---------|------|-----|
| Desde su llegada al Restaurante, los mozos tomaron con celeridad su pedido | 11,5 | 13 | 1 | 4,5 |
| | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| Concordancia entre su pedido y lo efectivamente entregado | 14 | 6,5 | 0 | 4,5 |
| | Bueno | Regular | Malo | N/A |
| Recibió un trato cordial y con respeto por parte de los mozos | 16 | 4,5 | 0 | 4,5 |

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo VII: Certificado de vista a la empresa

Hotel Holiday Inn Córdoba
Fray Luis Beltrán y M. Cardenosa
Bº Poeta Lugones, 5008 Córdoba, Argentina
Tel. 54-351 477-9100
Tel. 0800 444 9954
reservas@holidayinnco.com.ar
www.holidayinnco.com.ar



Córdoba, 29 de Agosto de 2017.

Por medio de la presente se deja constancia que la señorita Maria Carolina Bonzano asistió a Ceibotel S.A. (Hotel Holiday Inn Córdoba), en los meses de febrero, marzo y abril del 2017 a fin de relevar información de la empresa para su trabajo final de grado, en la carrera de Gestión de Recursos Humanos que cursa actualmente en la Universidad Siglo 21.

Sin otro particular,


CEIBOTEL S.A.
MERCEDES P. ORTIZ FESANO
Responsable de Selección RH/HR

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|---|
| Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i> | Bonzano, María Carolina Andrea |
| DNI <i>(del autor-tesista)</i> | 36.120.477 |
| Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i> | Manual de Competencias y Evaluación de Desempeño de Mozos, Recepcionistas y Mucamas del hotel Holiday Inn. de Córdoba, Capital. |
| Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i> | Carobonzano_12@hotmail.com |
| Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i> | Universidad Siglo 21 |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|---|----|
| Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i> | SI |
| Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i> | |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:
_____certifica
que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.

